



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“MODELO DE EVALUACIÓN 360° PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
SEMAYARI UBICADO EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA
DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 2015-2016.”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Autoras:

Alanuca Yanez Diana Maribel

Mise Pinta Martha Elizabeth

Director:

Ing. Merino Zurita Milton Marcelo

Latacunga – Ecuador

Junio – 2016

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo **“MODELO DE EVALUACIÓN 360° PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA SEMAYARI UBICADO EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 2015-2016”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....

Alanuca Yanez Diana Maribel

C.I. 050398771-1

.....

Mise Pinta Martha Elizabeth

C.I. 050297277 - 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“MODELO DE EVALUACIÓN 360° PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA SEMAYARI UBICADO EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 2015-2016”**, de Alanuca Yanez Diana Maribel y Mise Pinta Martha Elizabeth, postulantes de la especialización de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, febrero del 2016

Ing. Milton Marcelo Merino Zurita
DIRECTOR DE TESIS
C.I: 0501802441



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de miembros de tribunal de grado aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones legales reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas por cuanto, los postulantes: ALANUCA YANEZ DIANA MARIBEL y MISE PINTA MARTHA ELIZABETH con el título de tesis: **“MODELO DE EVALUACIÓN 360° PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SEMAYARI UBICADO EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERIODO 2015-2016”**; han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometido a la acta de defensa de tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 14 de junio del 2016.

Para constancia firman:

.....
Ing. Pablo Velásquez
PRESIDENTE

.....
Ec. Patricio Salazar
MIEMBRO

.....
Ing. Silvia Altamirano
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, por guiar mi vida cada día y haberme dado la sabiduría necesaria para culminar esta tesis

A mis padres Alfonso y Julia por la orientación que me han dado, por iluminar mi camino y darme la pauta para realizarme en mis estudios y en mi vida.

A nuestro Director de tesis por la orientación y guía prestada, a mi amiga Martha por la comprensión y el empeño que realizó para poder culminar esta meta juntas.

A mis hermanos, a todos mis tíos por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Diana Maribel

AGRADECIMIENTO

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mi esposo e hija que durante estos años de carrera han sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar gracias por su amor incondicional. A mis hermanos, cuñadas y sobrinos que con su cariño me han ayudado a afrontar los retos que se presentado a lo largo de mi vida.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme las puertas para emprender mi carrera y de manera muy especial a nuestro tutor de tesis el Ing. Milton Merino por su paciencia y ser la guía en el desarrollo y culminación de este trabajo investigativo.

A mis amigas Diana, Lucia, Patricia, y Carolina por sus consejos y su ayuda que me brindaron para concluir mis estudios. Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo, otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones gracias a todos.

Martha Elizabeth

DEDICATORIA

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar

A mis padres Alfonso y Julia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

A mi pequeño hijo Dilan Josué que es el motor de vida y la razón de mi existencia, el que ha sido mi soporte para la culminación de mi objetivo, gracias por existir.

A mis hermanos Cristian, Lucita y Alison que me ha brindado su apoyo incondicional para alcanzar este reto tan anhelado.

A mi novio quien me brindo su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante.

Diana Maribel

DEDICATORIA

La presente tesis se lo dedico Primero a Dios, por su infinita bondad, por darme sabiduría, salud, conocimiento y las aptitudes necesarias que me han permitido lograr mis objetivos. A mis Padres Enrique y Rosa que me dieron la vida y han estado en todo momento conmigo, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Para ustedes por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. A mi hija Leydi por ser mi fuente de inspiración en el día a día para salir adelante y cumplir mis metas, quien me prestó el tiempo que a ella le pertenecía y me motivo con sus notitas, “No te rindas mami” “Se fuerte” y “Sigue yo te ayudo”. Por ser lo más inocente, amoroso y bello que yo tengo, por ella quiero ser cada día mejor y seguir siempre adelante. Gracias por existir en mi vida hija mía.

A mi esposo Nicolás, quien me brindo su amor y comprensión, gracias a tus palabras duras hicieron de mí una persona que luche contra en mundo entero, para hoy cumplir mi sueño tan anhelado de ser una profesional.

Martha Elizabeth



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “MODELO DE EVALUACIÓN 360° PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SEMAYARI UBICADO EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERÍODO 2015-2016.”

Autoras:

Alanuca Yánez Diana Maribel
Mise Pinta Martha Elizabeth

RESUMEN

La gran competencia que viven a diario las empresas, ha viabilizado buscar estrategias que le permitan crecer en un mundo globalizado, recalcando cada vez más que el éxito empresarial se encuentra en manos de sus colaboradores quienes hábilmente enfatizan sus esfuerzos en el trabajo diario, logrando de ésta manera sobresalir y marcar la diferencia con relación a las innumerables empresas dedicadas a una misma actividad.

Por tal motivo, el objetivo de este trabajo investigativo, es adaptar un modelo de evaluación del desempeño 360° en la empresa SEMAYARI que le permitan recolectar y procesar técnicamente la información, para que de ésta manera se pueda conocer claramente los niveles de rendimiento de cada una de las competencias de cada persona.

Para lo cual se procedió a evaluar a los empleados de la empresa, tomando en cuenta competencias que se dan a conocer en el manual de funciones, donde a partir de ello se procede a realizar los diferentes test para valorar a cada uno de los empleados de la empresa.

La implementación de un modelo de evaluación 360° para el talento humano de la empresa SEMAYARI mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ya que el resultado de la aplicación de los mismos ayudaran a que el departamento de talento humano identifique las falencias que cada uno de los empleados tenía, y de esa manera aplicar acciones necesarias que ayudará a llevar de una manera más profesional el desempeño laboral de cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de preparación y al grado de aptitud que posean.

Palabras claves: Desempeño, evaluación, talento humano, modelo, empleados



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

THEME: "EVALUATION MODEL 360 PERFORMANCE WORK TO STRENGTHEN ENTERPRISE STAFF SEMAYARI LOCATED IN CANTON LATACUNGA, COTOPAXI PROVINCE FOR THE PERIOD 2015-2016."

AUTHORS:

Alanuca Yánez Diana Maribel
Mise Pinta Martha Elizabeth

ABSTRACT

Strong competition daily living companies, has made viable search strategies in order to grow in a globalized world, increasingly emphasizing that business success it is in the hands of its employees who skillfully emphasize their efforts in everyday work, achieving this way to stand out and make a difference to the many companies engaged in the same activity.

Therefore, the objective of this research work is adapter a model performance evaluation 360 ° in the company SEMAYARI that allow you to collect and technically process information, so that in this way can a clear understanding of the performance levels of each the competence of each person.

For which it was evaluated employees of the company, taking into account skills that are disclosed in the operating functions, where as it proceeds to perform the different tests to evaluate each of the employees the company.

The implementation of an evaluation model 360 for the human talent of the company SEMAYARI improve job performance of workers of the company as the result of applying them will help the department identify shortcomings human talent that each one of the employees had, and thus implement necessary actions to help bring a more professional job performance of each of the jobs according to their level of preparedness and the level of fitness they have.



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señorita Egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial: **ALANUCA YANEZ DIANA MARIBEL Y MISE PINTA MARTHA ELIZABETH**, cuyo título versa **“MODELO DE EVALUACIÓN 360° PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SEMAYARI UBICADO EN EL CANTÓN LATAACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERÍODO 2015-2016.”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, abril del 2016

Atentamente,

Lic. José Ignacio Andrade
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.I. 0503101040

ÍNDICE

Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director de Tesis.....	iii
Agradecimiento	v
dedicatoria.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract	x
Aval de Traducción.....	xi
Índice.....	xii
Índice Tablas	xvi
Índice de Gráficos	xviii
Índice de Ilustraciones.....	xx
Introducción	xxi

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos.....	1
1.2 Categorías Fundamentales	3
1.3 Marco Teórico.....	4
1.3.1. Administración.....	4
1.3.1.1. Importancia de la Administración.....	4
1.3.1.2. Proceso Administrativo.....	5
1.3.2. Gestión del Talento Humano	7
1.3.2.1. Importancia	8
1.3.2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	9
1.3.2.3. El Papel de la Gestión del Talento Humano	10
1.3.3 Desempeño Laboral	11
1.3.3.1 Evaluación del Desempeño Laboral.....	12
1.3.3.2 Ventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral	12

1.3.3.3. Pasos de la Evaluación del Desempeño Laboral	13
1.3.4 Talento Humano	13
1.3.4.1 Importancia del Talento Humano.....	14
1.3.4.2. Reclutamiento y Selección del Personal	14
1.3.4.3. Reclutamiento Interno.....	15
1.3.4.4. Reclutamiento Externo.....	16
1.3.5 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral	16
1.3.5.1 Satisfacción del Trabajo	17
1.3.5.2 Autoestima	17
1.3.5.3 Trabajo en Equipo	17
1.3.5.4 Capacitación del Trabajador	18
1.3.6. Modelo de Evaluación 360°	18
1.3.6.1. Importancia de la Evaluación 360°	19
1.3.6.2. Objetivos de la Evaluación 360°	20
1.3.6.3. Proceso	21
1.3.6.3.1. Preparación.....	21
1.3.6.3.2. Sensibilización	21
1.3.6.3.3 Proceso de Evaluación	23
1.3.6.3.4. Recolección de Datos.....	24
1.3.6.3.5 Reporteo	24
1.3.6.3.6 Retroalimentación	24
1.3.6.3.7 Plan de Desarrollo.....	25
1.3.6.4. Las claves para el éxito de una aplicación de 360°	25

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Justificación.....	29
2.2 Generalidades de la empresa.....	30
2.2.1 Nombre.....	30
2.2.2 Actividad	30
2.2.3 Antecedentes Históricos.....	30

2.2.3.1 Constitución Legal	31
2.2.3.2 Ubicación	31
2.2.4 Estructura Organizacional	32
2.2.4.1. Misión	32
2.2.4.2. Visión	32
2.2.4.3 Organigrama Estructural	33
2.2.4.4. Políticas	33
2.2.4.4.1. Políticas Administrativas	33
2.2.4.4.2. Políticas de Recursos Humanos	34
2.2.4.4.3. Políticas de Comercialización y Ventas	35
2.2.4.5. Producto	35
2.2.4.5.1. Productos y Servicios que Comercializa	35
2.3. Pasos para realizar el modelo de evaluación 360°	36
2.3.1. Preparación	36
2.3.3. Proceso de Evaluación	37
2.3.4. Recolección de Datos	38
2.3.5 Reporteo	38
2.3.6. Retroalimentación	39
2.4. Unidad de Estudio	40
2.4.1. Población	40
2.5. Manual de Funciones	42
2.5.1. Gerente	42
2.5.2. Secretaria	44
2.5.3. Contador	46
2.5.4. Auxiliar Contable	48
2.5.5. Jefe de Ventas	50
2.5.6. Vendedor	52
2.5.7. Chofer	54
2.5.8. Jefe de Almacén	56
2.5.9. Despachador	58
2.5.10. Mensajero	60
2.5.11. Jefe de Compras	62

2.5.12. Bodeguero	64
2.5.13. Jefe de Talento Humano.....	66
2.5.14. Jefe de Marketing.....	68
2.5.15. Jefe de Mantenimiento	70
2.5.16. Operario de Mantenimiento	72

CAPÍTULO III

3.1 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN 360°

3.1.1 Introducción	74
3.1.2 Justificación.....	74
3.1.3 Objetivos	75
3.1.3.1 Objetivo General	75
3.1.3.2 Objetivos Específicos.....	75
3.1.4. Generación del Ambiente.....	76
3.1.4.1. Preparación.....	76
3.1.4.2. Sensibilización	79
3.1.4.3. Proceso de Evaluación	80
3.1.4.4. Recolección de Datos.....	87
3.1.4.5. Reporteo	87
3.1.4.6. Retroalimentación	116
3.1.4.7. Plan de Desarrollo.....	116
3.1.4.7.1. Introducción	116
3.1.4.7.2. Objetivo.....	117
3.1.4.7.3. Políticas	117
3.1.4.7.4. Estrategias	117
3.1.4.7.5. Determinación de recursos de apoyo al modelo de evaluación 360 grados	118
3.1.4.7.6. Responsables de la Implementación del Modelo	119
3.1.5 CONCLUSIONES	123
3.1.6 RECOMENDACIONES	124
3.1.7 BIBLIOGRAFÍA.....	125

ÍNDICE TABLAS

TABLA N° 1: Proceso de Evaluación	37
TABLA N° 2: Población.....	41
TABLA N° 3: Manual de Funciones del Gerente	42
TABLA N° 4: Manual de Funciones de la Secretaria.....	44
TABLA N° 5: Manual de Funciones del Contador.....	46
TABLA N° 6: Manual de Funciones del Auxiliar Contable.....	48
TABLA N° 7: Manual de Funciones del Jefe de Ventas	50
TABLA N° 8: Manual de Funciones del Vendedor.....	52
TABLA N° 9: Manual de Funciones del Chofer	54
TABLA N° 10: Manual de Funciones del jefe de Almacén	56
TABLA N° 11: Manual de Funciones del Despachador.....	58
TABLA N° 12: Manual de Funciones del Mensajero.....	60
TABLA N° 13: Manual de Funciones del Jefe de Compras.....	62
TABLA N° 14: Manual de Funciones del Bodeguero	64
TABLA N° 15: Manual de Funciones de Talento Humano.....	66
TABLA N° 16: Manual de Funciones del Jefe de Marketing.....	68
TABLA N° 17: Manual de Funciones del Jefe de Mantenimiento	70
TABLA N° 18: Manual de Funciones del Operario de Mantenimiento	72
TABLA N° 19: Competencias Cardinales	76
TABLA N° 20: Competencias Específicas	78
TABLA N° 21: Cuadro de escalas	81
TABLA N° 22: Descripción de la ponderación de factores.....	82
TABLA N° 23: Formulario de Evaluación 360°	84
TABLA N° 24: Competencias Cardinales del Gerente.....	89
TABLA N° 25: Competencias Cardinales de la Secretaria	89
TABLA N° 26: Competencias Cardinales del Contador	90
TABLA N° 27: Competencias Cardinales del Auxiliar Contable	90
TABLA N° 28: Competencias Cardinales del Jefe de Ventas	91
TABLA N° 29: Competencias Cardinales del Vendedor	91
TABLA N° 30: Competencias Cardinales del Chofer	92

TABLA N° 31: Competencias Cardinales del Jefe de Almacén.....	92
TABLA N° 32: Competencias Cardinales del Despachador	93
TABLA N° 33: Competencias Cardinales del Mensajero	93
TABLA N° 34: Competencias Cardinales del Jefe de Compras.....	94
TABLA N° 35: Competencias Cardinales del Bodeguero.....	94
TABLA N° 36: Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano	95
TABLA N° 37: Competencias Cardinales del Jefe de Marketing	95
TABLA N° 38: Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento.....	96
TABLA N° 39: Competencias Cardinales de los Operarios.....	96
TABLA N° 40: Cuadro de resumen de las Competencias Cardinales.....	97
TABLA N° 41: Competencias Específicas del Gerente	100
TABLA N° 42: Competencias Específicas de la Secretaria	101
TABLA N° 43: Competencias Específicas del Contador	102
TABLA N° 44: Competencias Específicas del Auxiliar Contable	103
TABLA N° 45: Competencias Específicas del Jefe de Ventas.....	104
TABLA N° 46: Competencias Específicas del Vendedor	105
TABLA N° 47: Competencias Específicas del Chofer.....	106
TABLA N° 48: Competencias Específicas del Jefe de Almacén	107
TABLA N° 49: Competencias Específicas del Despachador	108
TABLA N° 50: Competencias Específicas del Mensajero	109
TABLA N° 51: Competencias Específicas del Jefe de compras	110
TABLA N° 52: Competencias Específicas de Bodegueros	111
TABLA N° 53: Competencias Específicas del jefe de Talento Humano	112
TABLA N° 54: Competencias Específicas del Jefe de Marketing	113
TABLA N° 55: Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento	114
TABLA N° 56: Competencias Específicas de Operarios	115
TABLA N° 57: Capacitación para la Empresa SEMAYARI	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Organigrama Estructural	33
GRÁFICO N° 2: Competencias Cardinales del Gerente	89
GRÁFICO N° 3: Competencias Cardinales de la Secretaria	89
GRÁFICO N° 4: Competencias Cardinales del Contador	90
GRÁFICO N° 5: Competencias Cardinales del Auxiliar Contable	90
GRÁFICO N° 6: Competencias Cardinales del Jefe de Ventas.....	91
GRÁFICO N° 7: Competencias Cardinales del Vendedor	91
GRÁFICO N° 8: Competencias Cardinales del Chofer	92
GRÁFICO N° 9: Competencias Cardinales del Jefe de Almacén	92
GRÁFICO N° 10: Competencias Cardinales del Despachador	93
GRÁFICO N° 11: Competencias Cardinales del Mensajero	93
GRÁFICO N° 12: Competencias Cardinales del Jefe de Compras	94
GRÁFICO N° 13: Competencias Cardinales del Bodeguero	94
GRÁFICO N° 14: Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano.....	95
GRÁFICO N° 15: Competencias Cardinales del Jefe de Marketing	95
GRÁFICO N° 16: Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento	96
GRÁFICO N° 17: Competencias Cardinales de los Operarios.....	96
GRÁFICO N° 18: Competencias Específicas del Gerente	100
GRÁFICO N° 19: Competencias Específicas de la Secretaria	101
GRÁFICO N° 20: Competencias Específicas del Contador	102
GRÁFICO N° 21: Competencias Específicas del Auxiliar Contable	103
GRÁFICO N° 22: Competencias Específicas del Jefe de Ventas	104
GRÁFICO N° 23: Competencias Específicas del Vendedor	105
GRÁFICO N° 24: Competencias Específicas del Chofer.....	106
GRÁFICO N° 25: Competencias Específicas del Jefe de Almacén	107
GRÁFICO N° 26: Competencias Específicas del Despachador	108
GRÁFICO N° 27: Competencias Específicas del Mensajero	109
GRÁFICO N° 28: Competencias Específicas del Jefe de compras	110
GRÁFICO N° 29: Competencias Específicas de Bodegueros.....	111
GRÁFICO N° 30: Competencias Específicas del jefe de Talento Humano	112

GRÁFICO N° 31: Competencias Específicas del Jefe de Marketing	113
GRÁFICO N° 32: Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento	114
GRÁFICO N° 33: Competencias Específicas de Operarios	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN N° 1.	Proceso administrativo.....	5
ILUSTRACIÓN N° 2:	Procesos de la gestión del talento humano	9
ILUSTRACIÓN N° 3:	Transformación de las personas dentro de una empresa	11
ILUSTRACIÓN N° 4:	Modelo de evaluación.....	20
ILUSTRACIÓN N° 5:	Las claves para el éxito	25
ILUSTRACIÓN N° 6:	Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores es un esquema de 360°	26
ILUSTRACIÓN N° 7:	Ubicación de SEMAYARI	31

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante considerar en las empresas privadas e instituciones públicas el desempeño laboral de los empleados esto permite alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano. Cumpliendo así con las metas y objetivos del puesto y de la organización, en la evaluación del desempeño de empleados de empresas y organizaciones se tienen en cuenta, cada vez más, las opiniones, generalmente cualitativas, no solo de directivos, sino de todos los colaboradores, así como de la propia autoevaluación.

Uno de los principales desafíos de toda empresa u organización es la mejora de la productividad y/o de la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos, aunque cada vez son más las que tratan de incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano.

El modelo de evaluación consiste en estimar aproximadamente el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades, cumplen los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo es decir, estimar el rendimiento global del empleado.

La presente investigación aborda el tema **“MODELO DE EVALUACIÓN 360° PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SEMAYARI UBICADO EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA EL PERIODO 2015-2016.”** es una herramienta que se puede utilizar para fortalecer el desempeño del personal de la organización.

En el primer capítulo se realizó la investigación y revisiones bibliográficas la cual permitió fortalecer los conocimientos sobre el tema a desarrollar y saber los beneficios de la evaluación , las principales citas bibliográficas que nos sirvió de

gran apoyo fue el libro de Martha Alles que tiene capítulos importantes sobre competencias y a su vez nos muestra claramente pautas de cómo realizar el modelo y poderlo aplicar a los colaboradores, que ellos no sientan que es una amenaza para el ámbito laboral, a lo contrario es un apoyo para sus labores diarias.

En el segundo capítulo se realizó un análisis situacional de la empresa y también se socializó el cómo se va a desarrollar dicho modelo, para eso se procedió a dialogar con el gerente y el jefe de talento humano sobre las funciones que desempeñaban cada colaborador, al identificar las competencias tanto cardinales como específicas se realizó los manuales de funciones de todos los miembros de la organización para posteriormente desarrollar el modelo a evaluar.

En el tercer capítulo se realizó el diseño de la evaluación de 360° tomando en cuenta las competencias cardinales (actitudes) y específicas (aptitudes). Cabe recalcar que los participantes de la evaluación son: el jefe, par, subordinado, finalmente realizar una autoevaluación para así cumplir con lo estipulado que es evaluar desde el jefe hasta el que posee el menor cargo.

El evaluado no tiene que tomar la evaluación como una amenaza más bien como oportunidad para poder mejorar día a día en sus aspectos negativos. Finalmente se aplicó el modelo en la empresa SEMAYARI el cual se toma como una prueba piloto porque este tipo de evaluación se debe aplicarlo hasta tres veces para que nos arrojen resultados positivos, después de aplicar el modelo en la empresa se procedió a realizar el plan de desarrollo el cual es un aporte para la organización para que día a día vayan mejorando.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos

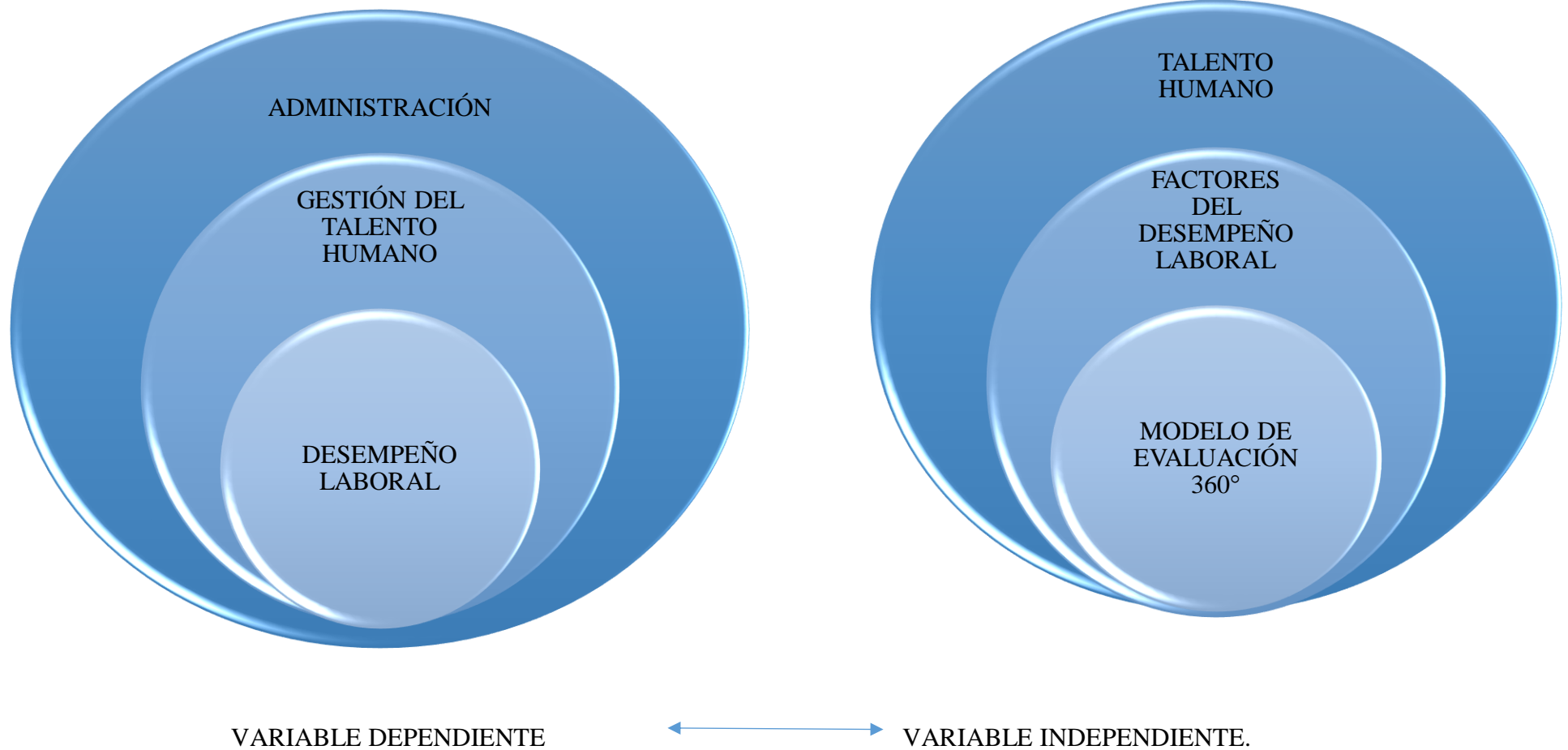
De acuerdo con la Facultad de Ciencias Económicas y ADMINISTRATIVAS de la Universidad de Cuenca con el tema “Evaluación de desempeño 360° al personal de la carrera de Administración de empresas 2013” de **PÉREZ** Verónica & **SILVA** Ximena, (2013) da a conocer que:

En la actualidad la evaluación de desempeño del desempeño es una herramienta muy importante dentro del proceso de la Gestión de Talento Humano. En la cual la aplicación de esta técnica dentro de una entidad, se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo así a los directivos observar a sus colaboradores para detectar las fortalezas y debilidades y, de ser el caso, tomar decisiones referentes mejorar el desempeño.

Este proyecto investigativo se desarrolló dentro de la empresa SEMAYARI, debido a que esta empresa no cuenta con un método de evaluación de 360° de talento humano la cual no permite que la empresa se desarrolle de una mejor manera, debido a que en la actualidad la competencia abunda y es por ende que los empleados de la entidad deben aprovechar sus capacidades, habilidades y destrezas. Por tal motivo, es indispensable proponer métodos de evaluación del personal, de esta manera la empresa busca consensuar el trabajo de cada uno de los empleados con el objetivo de cumplir con los requerimientos de los clientes. La investigación se realizó en el lugar de los hechos, el cual facilitará información primaria que será apropiada para poder realizar el Modelo de Evaluación 360° y así no afecte a los resultados que arroje, el mismo que ayudará a obtener resultados veraces, mediante los métodos para la evaluación del personal se

proyectará información clara que contribuirá al desarrollo de la empresa, y por ende será de gran ayuda para poder establecer estrategias que mejorará el desempeño laboral de la empresa y así mejorar los niveles de rendimiento del personal.

1.2 Categorías Fundamentales



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las tesis.

1.3 Marco Teórico

1.3.1. Administración

COULTER Mary & **ROBBINS** Stephen, (2012) considera que: “La administración, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización, para obtener el máximo beneficio económico o social, dependiendo de los fines que persiga la organización”. (pág. 17)

La administración se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades de la empresa y de esta manera mantener un ambiente en el que las personas trabajando en equipo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, esta se aplica a todo tipo de organizaciones.

REYES Agustin, (2012) “La administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (pág. 22)

En fin consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones, es decir que la administración es actualmente una de las áreas del conocimiento humano más compleja y su desarrollo implica grandes desafíos, puesto que para lograr los objetivos y metas empresariales deben adaptarse permanentemente a los cambios que el contexto va surgiendo, es por ello que la tarea primordial de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción organizacional

1.3.1.1. Importancia de la Administración

La administración nace con la humanidad, por lo cual; su carácter universal, se encuentra presente en todas partes y en todos los ámbitos, impartiendo efectividad a los esfuerzos humanos; es esencial para cualquier organismo social.

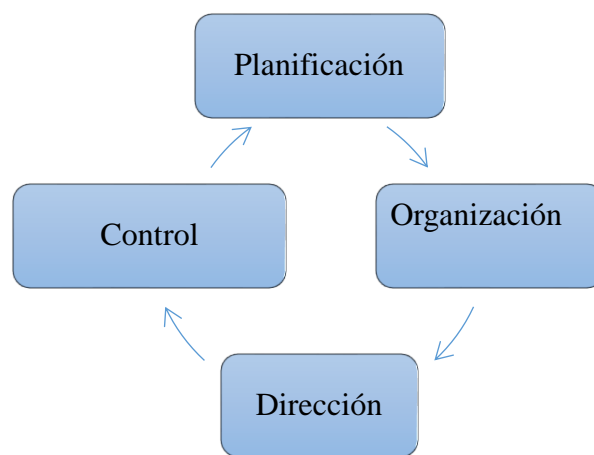
Las actividades que ha desarrollado el hombre, ha buscado la mejor utilización y optimización de sus recursos, la administración es el medio más importante que tiene la empresa para optimizar sus recursos, buscando siempre que dicho beneficio se vea plasmado en un crecimiento sostenido para las empresas.

1.3.1.2. Proceso Administrativo

Se establece que el proceso administrativo está conformado por las siguientes etapas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

ILUSTRACIÓN N° 1. Proceso administrativo



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

- **Planeación**

Consiste en determinar los objetivos fundamentales para una organización y sus actividades encaminadas a direccionar sus metas los mismos que podrán ser conseguidos de acuerdo a una planificación bien estructurada y fundamentada, logrando de esta manera optimizar recursos ya sean estos intelectuales, materiales

y económicos, encontrando el direccionamiento adecuado para conseguir logros y conquistas en un corto, mediano y largo plazo. Para el gerente y los empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar.

Actividades importantes de planeación.

- a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b) Seleccionar las tareas para lograr los objetivos.
- c) Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- d) Anticipar los posibles problemas futuros.

- **Organización.**

REYES Agustin, (2012):*“La organización es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por los empleados dentro de la misma. Es intencional el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos sean asignadas a las personas más capaces de llevarlas a cabo”*. (pág. 29)

Por consiguiente la organización consiste en un proceso para ordenar y distribuir el trabajo a los miembros de la empresa por medio de una adecuada ubicación de funciones y responsabilidades para alcanzar los fines propuestos.

Actividades importantes de organización.

- a) Agrupa y subdivide las obligaciones en puestos.
- b) Reúne los puestos en unidades manejables y relacionadas.
- c) Seleccionar y colocar a los empleados en el puesto de trabajo.

- **Dirección**

REYES Agustin, (2012) “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades encomendadas. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabaja”. (pág. 31)

Dentro de toda organización la dirección constituye un eje primordial ya que establece la base en la cual se encaminará hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas por lo cual es importante la realización de un direccionamiento eficaz y en base a la realidad y necesidades empresariales.

Actividades importantes de la ejecución.

- a) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- b) Motivar a los miembros.
- c) Comunicar con efectividad.
- d) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

- **Control**

REYES Agustin, (2012) “El control puede definirse como el proceso de comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otro está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado”. (pág. 33).

Entonces el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos, además implica medir el desempeño de metas donde se observara las desviaciones las cuales ayudará a corregirlas.

Actividades importantes de control

- a) Comparar los resultados con los planes generales.
- b) Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- c) Comunicar cuales son los medios de medición.

1.3.2. Gestión del Talento Humano

CHIAVENATO Idalberto, (2011) “Gestión del talento Humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales

relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.” (pág. 12).

Cabe recalcar que la Gestión del Talento Humano es una función administrativa donde la prioridad de las empresas se dirige hacia las personas es decir es la responsable de la dimensión humana dentro de una organización, cuyo proceso incluye: contratar personas con un perfil idóneo para ejercer un cargo, capacitar periódicamente al personal y brindar los mecanismos y ambientes necesario para que los empleados se desempeñen de manera adecuada para mejorar la productividad en la entidad.

JÉRICO Pilar, (2013) Menciona que, *“Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos”*. (Pág. 4,5)

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de los empleados para operar y alcanzar el éxito. Es decir el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y lograr sus objetivos personales.

1.3.2.1. Importancia

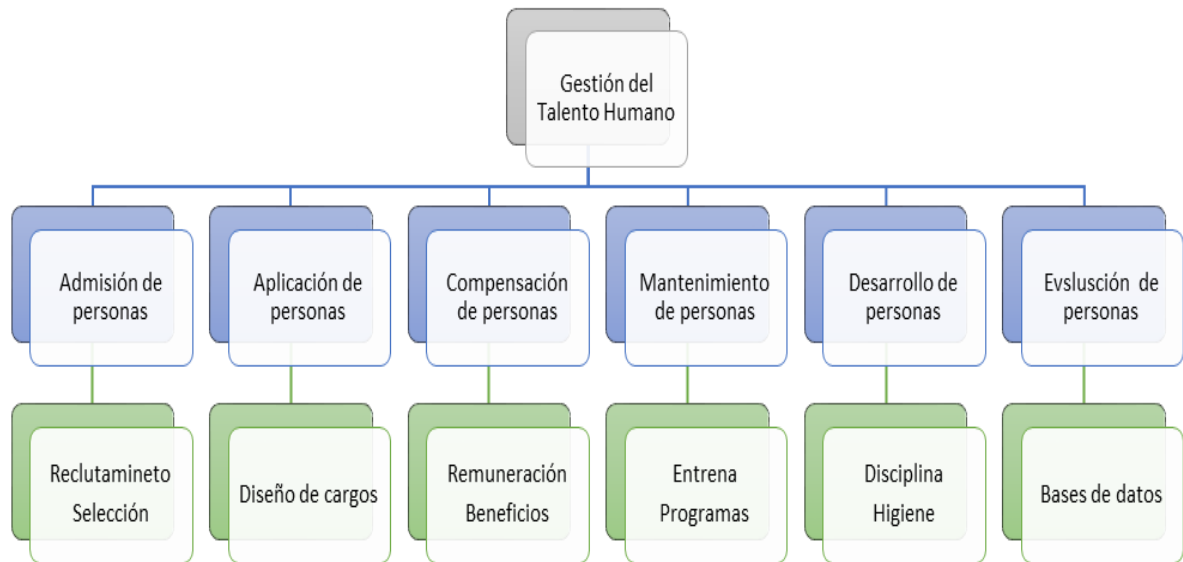
La empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad y del mundo laboral, ahí radica la importancia de la administración.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano tienen una mejor importancia la cual proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos

financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin recurso humano eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

1.3.2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano

ILUSTRACIÓN N° 2: Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Administración de recursos humanos, CHIAVENATO Idalberto (2002).

Elaborado por: Las Tesis

a) Admisión de personas

Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

¿Quién debe trabajar en la organización?

b) Aplicación de personas

Son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

¿Qué deberán hacer las personas?

c) Compensación de las personas

Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

¿Cómo compensar a las personas?

e) Mantenimiento de personas

Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

¿Cómo retener a las personas en el trabajo?

e) Desarrollo de personas

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

¿Cómo desarrollar a las personas?

f) Evaluación de personas

Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales,

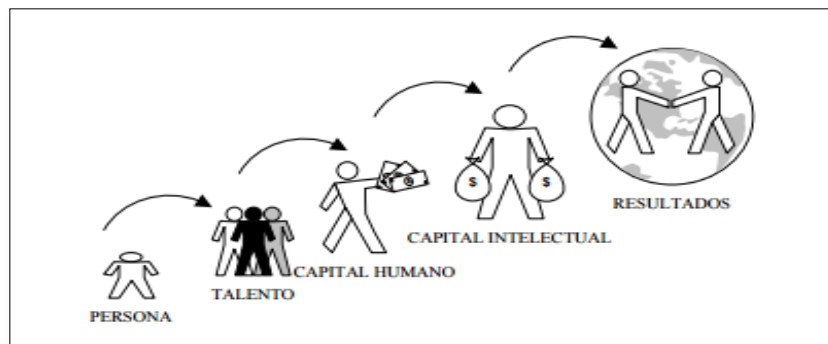
¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

1.3.2.3. El Papel de la Gestión del Talento Humano

El papel principal que debe cumplir la gestión del talento humano para convertir una simple empresa en una de éxito, se resume en los siguientes pasos:

- a) Transformar a las personas en talentos
- b) Transformar a los talentos en capital humano
- c) Transformar al capital humano en capital intelectual
- d) Transformar el capital intelectual en resultados tangibles

ILUSTRACIÓN N° 3: Transformación de las personas dentro de una empresa



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las TESISTAS

Las personas son las fundadoras del éxito y la gestión del talento humano debe ser el pilar fundamental de su gente en su desarrollo e innovación, capaz de lograr un cambio tanto para las empresas como para las personas.

1.3.3 Desempeño Laboral

BORDON, Bull, 2012 “La empresa y sus trabajadores conforman un equipo entre los que debe existir equilibrio y semejanza. Los problemas que surjan entre ellos deben solucionarlos mediante la comunicación y el consenso, tras analizar y planificar cada piedra en el camino”. (Pág. 40)

FARIAS, Jorge 2011 “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa”. (pág. 75)

Todo empleado debe estar convencido que es capaz de realizar un buen trabajo, ver el lado constructivo de las críticas, construir relaciones de afinidad con los compañeros, difundir y afrontar nuevos desafíos son algunas de las estrategias para combatir el odio al trabajo y lograr mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa.

Para un buen rendimiento laboral es necesario que los empleados conozcan sus funciones específicas, los procedimientos que deben seguir así como también las políticas y reglamentos que rigen la institución donde laboran. El construir relaciones de afinidad con los compañeros de trabajo y el saber afrontar nuevos desafíos.

1.3.3.1 Evaluación del Desempeño Laboral

FARIAS, Jorge 2011 “La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la administración. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración de empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente”. (pág. 77)

Es un proceso que mediante técnicas y métodos, identifican los elementos relacionados al desempeño de los trabajadores de todos los departamentos, para así suministrar información del potencial y grado de desarrollo del trabajador, con el fin de medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de Talento Humano.

La evaluación de desempeño en la empresa es de gran importancia, porque permite, efectuar un seguimiento de las actividades y estimar el rendimiento global del trabajador en un periodo determinado.

1.3.3.2 Ventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral

- a) Potencializa el desempeño, gracias a los correctivos implantados.
- b) Proporcionar incrementos salariales, o incentivos.

- c) Motivar el desempeño por medio de la capacitación
- d) Corregir errores en el diseño de puestos.
- e) Conocimiento de problemas externos del personal, que interfiere en el desempeño.

1.3.3.3. Pasos de la Evaluación del Desempeño Laboral

Para realizar la evaluar el desempeño se necesita contar con tres pasos que son:

- a) **Definir el puesto.-** Significa que usted y el colaborador coinciden en las responsabilidades y obligaciones laborales.
- b) **Evaluar el desempeño.-** Es la comparación del desempeño con algún estándar establecido, para obtener una importante información.
- c) **Retroalimentación.-** Es el análisis del desempeño del trabajador, para fortalecer o corregir las desfases en el trabajo.

1.3.4 Talento Humano

ALLES, Martha, 2011“*Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante en Talento Organizativo*”(pág. 99)

FARIAS, Jorge 2011 “Define al profesional con talento humano como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y en su organización”. (pág. 28)

Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. Este manejo del talento humano trata no sólo emplear al personal más calificado y valioso. El éxito de la empresa requiere del trabajo, el esfuerzo y el deseo de mejora personal y profesional de todos los empleados.

1.3.4.1 Importancia del Talento Humano

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional dominante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

1.3.4.2. Reclutamiento y Selección del Personal

FARIAS, Jorge 2011 “El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización”. (Pág. 32)

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos, el departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata de un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad)

o de una contratación eventual si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna.

1.3.4.3. Reclutamiento Interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera: transferidos, transferidos con promoción y ascendidos sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

SANCHEZ, Gonzalo 2012 “Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa que tienen las cualidades, conocimientos y experiencia para ejercer la posición vacante”. (Pág. 41)

FARIAS, Jorge 2011 ”Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante”. (Pág. 36)

RIOS, Ricardo 2011 ”Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición. (Pág. 49)

La revisión de requisitos del personal, resultados de las evaluaciones y capacitaciones de los empleados, son las que ayudaran a descubrir a los empleados, que se han desempeñado con éxito en su trabajo, las mismas que han desarrollado sus cualidades y conocimientos de los mismos.

1.3.4.4. Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- **FARIAS**, Jorge 2011 “Los candidatos espontáneos presentan en una empresa su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae"”. (Pág. 38)
- **CUESTA**, Armando 2013 “Los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó”. (Pág. 40)
- **VALENCIA**, Marino 2011 “Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar”. (Pág. 38)

Los candidatos a un puesto de trabajo se pueden hallar de diferentes formas como: receptar su hoja de vida, sugerencias de empleados y anuncios en medios de comunicación los cuales ayudaran al departamento de talento humano a seleccionar de mejor manera su equipo de trabajo.

1.3.5 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

FARIAS, Jorge 2011 “Las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores”. (Pág. 53)

Entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

1.3.5.1 Satisfacción del Trabajo

FARIAS, Jorge 2011 “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. (Pág. 54)

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

1.3.5.2 Autoestima

FARIAS, Jorge 2011 “Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo”. (Pág. 54)

La autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser relacionado con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas.

1.3.5.3 Trabajo en Equipo

FARIAS, Jorge 2011 “La labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad”. (Pág. 54)

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de relaciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen

fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la afinidad del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

1.3.5.4 Capacitación del Trabajador

FARIAS, Jorge 2011 “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Pág. 55)

El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, se considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

1.3.6. Modelo de Evaluación 360°

La evaluación de 360° es una gran herramienta para medir las competencias blandas. Se llama evaluación de 360° o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor.

A pesar de su innegable utilidad y de que es comúnmente utilizada, esta herramienta es motivo de debate en muchas organizaciones. Muchos trabajadores y directivos no creen en ella, ya que ven en ella una amenaza y, a veces, una manera de dejar al desnudo una serie de aspectos de su desempeño con los que no están contentos.

ALLES Martha, (2011) *Es un esquema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales .La persona evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, por ejemplo a una persona le evalúa su jefe, como un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.* (pág.143)

REYES Agustin, (2012) *“Las Evaluaciones jefe- empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una solo Fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, complejo y relevante del desempeño de la persona .por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad”.* (Pág. 75)

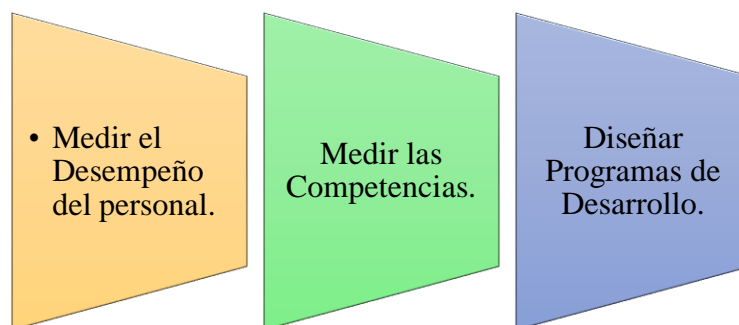
El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo, consiste en que un grupo de personas que valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Es decir es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo de jefe sino de todos aquellos que reciben servicios de las personas, tanto internas como externas.

1.3.6.1. Importancia de la Evaluación 360°

Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes:

- a) Medir el Desempeño del personal.
- b) Medir las Competencias.
- c) Diseñar Programas de Desarrollo.

ILUSTRACIÓN N°. 4: Modelo de evaluación



Fuente: Modelo de evaluación 360°; Alles Martha

Elaborado por: Las Tesistas

La evaluación de 360° pretende dar a los trabajadores de las compañías y a su compañía, una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible: Jefes, par, subordinado y autoevaluación.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al profesional la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección de la empresa la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

1.3.6.2. Objetivos de la Evaluación 360°

Los objetivos de realizar una evaluación de 360° son:

- a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la organización.
- c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

La evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

1.3.6.3. Proceso

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación 360° es el siguiente:

1.3.6.3.1. Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360° es para contribuir con el desarrollo de los individuos que trabajan en la organización.
- Resaltar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los profesionales que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Formar y facultar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

Para la tranquilidad de todos hay que subrayar hasta el cansancio, la confidencialidad del proceso y alentar así a los evaluadores a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten a un comentario valido sobre cómo están haciendo las cosas, de esta manera se obtendrá un resultado que sirve de base para el desarrollo de sus competencias. Si eso es comprendido de este modo la persona estará interesada en recibir información completa, diversa y sincera de su desempeño.

1.3.6.3.2. Sensibilización

ALLES Martha, (2011) *“El objetivo del proceso de sensibilización es que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360° así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del*

evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360° no tenga los resultados deseados”. (Pág. 150)

La herramienta es un elemento de innegable valor en la ejecución de la evaluación 360°. De su grado de representatividad de la realidad y necesidades organizacionales depende la efectividad de los resultados que se obtienen. La elección del cuestionario puede tomar dos caminos.

- a) La organización compra una herramienta ya elaborada, en los casos en los que la empresa opte por comprar uno en el mercado debe prever que cumpla con algunos requisitos para que se adapte a la cultura y estrategia organizacional.
- b) La organización construye su propia herramienta que interprete su estrategia corporativa. Para ello, la forma habitual de proceder es:
 - Formar un comité para que desarrolle el cuestionario si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.

De acuerdo con la gestión que se le dé al modelo en cada organización, los objetivos que se ha trazado cada compañía pueden ser cumplidos. La evaluación 360° necesariamente debe concebirse como una alternativa de valor en la construcción de cultura de participación entre los integrantes de la empresa.

Su enfoque basado en competencias, es una aproximación hacia el interés de traducir las acciones de los trabajadores en un punto concreto de la estrategia organizacional. Desde esa perspectiva, las garantías de logro no dependen

exclusivamente de la optimización de herramientas y procesos asociados, sino del pleno convencimiento y la voluntad gerencial en convertirla en una poderosa herramienta para fortalecer el talento.

También juega un papel importante el grado de identificación y motivación que los participantes demuestren frente a la evaluación 360°. Serían inútiles los esfuerzos de la organización en implementar el modelo, si las personas no encuentran valor en lo que la práctica de este esquema puede ofrecerles.

1.3.6.3.3 Proceso de Evaluación

ALLES Martha, (2011) “Es el proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva”. (Pág. 153).

El cuestionario es un elemento de innegable valor en el proceso de evaluación 360° de su grado de pertinencia y representatividad de la realidad y necesidades organizacionales depende la efectividad de los resultados que se obtienen.

En este proceso se deben utilizar herramientas que se ajusten a la necesidad de la empresa, los cuales se entregan a los evaluados los formatos de evaluación, cabe señalar que se puede tomar medidas correctivas antes de la evaluación.

Los prerequisites para el proceso de evaluación:

- **Desarrollo de una lista de competencias representativas.** La lista servirá para construir un perfil que resuma qué competencias individuales aplican en cada cargo que va a ser evaluado con la metodología 360° y para construir el informe final de resultados.
- **Elección de las personas.** Son las personas que van a invertir como evaluadores: jefe, par, subordinado y autoevaluación. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.

1.3.6.3.4. Recolección de Datos

ALLES Martha, (2011): “Es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía”.(Pag.160)

Después de haber realizado las evaluaciones es necesario recolectar los datos obtenidos para realizar un conteo del mismo, a su vez debemos verificar que el modelo no presente fallas para que sus resultados sean reales.

1.3.6.3.5 Reporteo

ALLES Martha, (2011) “El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado”. (Pág. 166)

En el proceso de evaluación debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación. La cual ayudará a obtener resultados de forma estadística de esta manera poder desarrollar las tabulaciones y análisis de las competencias evaluadas.

1.3.6.3.6 Retroalimentación

ALLES Martha, (2011) “La retroalimentación de una evaluación de 360° debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado”.(Pág. 168)

Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado, debido a que sus resultados ayudará a los empleados a desarrollarse profesionalmente en diferentes áreas de la empresa.

1.3.6.3.7 Plan de Desarrollo

ALLES Martha, (2011) “Una vez hecho el proceso de evaluación de 360° debemos de desarrollar programas de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora y les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas”. (Pág. 168)

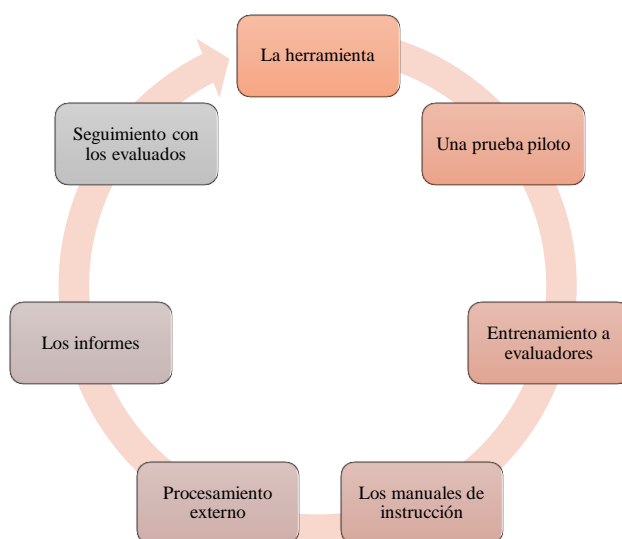
ALLES Martha, (2011) “Conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición usualmente, de un nivel superior”. (Pág. 169)

Después de haber realizado la evaluación es importante efectuar un programa de desarrollo, la cual nos ayudará a detectar las deficiencias y a realizar procesos de mejora continua.

Las deficiencias pueden estar en cuatro elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: la enseñamos, si no puede: la entrenamos, pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna.

1.3.6.4. Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

ILUSTRACIÓN N° 5: Las claves para el éxito



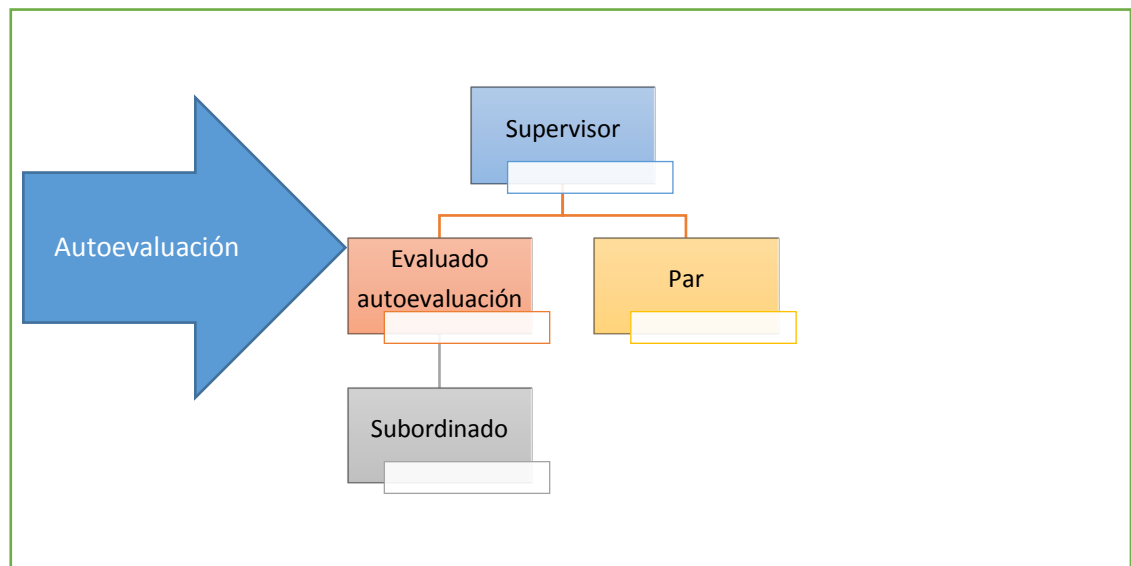
Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

a) Herramienta

La evaluación 360° puede tener distinto alcance, en todos los casos, para que la misma se realice con éxito se debe seguir el siguiente esquema:

ILUSTRACIÓN N°. 6: Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores es un esquema de 360°



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

Cabe mencionar que es importante tomar en cuenta la relación del evaluador con el evaluado o definir la cantidad mínima de evaluadores por cada nivel, debido a que la misma influye mucho en la evaluación 360° para así cumplir con propósitos de desarrollo de la evaluación.

b) Prueba piloto

Esta prueba se puede hacer en diferentes maneras, por ejemplo con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación. En el caso de grandes empresas se puede elegir un área y aplicar primero en ella la herramienta para luego extenderla a toda su organización, para ello cabe señalar la importancia del área que se elija.

Otra opción posible es la aplicación sencilla de la evaluación 360° con el colectivo que la empresa haya decidido como foco de la actividad y en los distintos hitos de entrenamiento y evaluación. Se debe tener en cuenta que el primer año de aplicación es como la aplicación de la prueba piloto debido a que la aplicación de este permitirá obtener ideas de los evaluados y así se podrá diseñar el sistema definitivo de la empresa. Cabe recalcar que tanto empleados y directivos sepan que los sistemas de evaluación de 360° necesitan un periodo de adaptación, que siempre es superior a 6 meses.

c) La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores

Cabe recalcar la importancia que reside en el entrenamiento a ,o evaluadores, debido a que estos pueden fracasar o al menos no proyectar los resultados esperados, para lo cual el entrenamiento debe apuntar en distintos puntos tales como: Las competencias, su apertura es como debe interpretarse y el uso del formulario.

e) Los manuales de instrucción

Son muy importantes, sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento, para lo cual se sugiere que su instructivo sea simple y sencillo para su fácil comprensión, en este caso es recomendable que sus ejemplos sean claros y concisos.

f) Procesamiento fuera de la organización

Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo que lo llevara a cabo, recibirá en un sobre cerrado y por correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios ya elaborados.

g) Informe de la evaluación

Debe ser claro y suficientemente explicativo, además de ello el informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual el contenido y presentación debe

transmitir los conceptos de manera comprensible ya que al momento de elaborar el mismo solo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido, por lo tanto él es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

h) Seguimiento con los evaluados

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso de seguimiento de proceso desde el área de Recursos Humanos y además los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados, Desde el área de Recursos Humanos se pueden instrumentar dos tipos de acciones:

- **Generales:** se lleva a cabo cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular, incluir dentro de los planes de formación de actividades para el desarrollo de estas competencias en la cual la compañía recibirá un informe global sobre el nivel de desarrollo de esas competencias.
- **Particular:** se deberá ofrecer a cada uno de los evaluados, ideas y sugerencias para el autodesarrollo, dese la intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización como se puede desarrollar las distintas competencias. De la misma manera los evaluados tendrán acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y ha pedido podrán acceder a las competencias de un nivel superior al propio.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Justificación

La gran competitividad que existe en el mercado exige a las empresas dedicadas a la misma actividad, buscar estrategias orientándose en el único recurso capaz de enfrentar y lograr grandes retos, su gente quien se ha convertido en el componente ideal para promover y revolucionar el desarrollo empresarial.

La empresa SEMAYARI, no ajena a esta realidad ha buscado estrategias de competencias, apoyándose en el único recurso humano capaz de promover y revolucionar el mercado los mismos que una vez insertados en la empresa, son orientados e incentivados a generar altos niveles de desempeño por los medios de la entrega de beneficios que han de despertar el interés entre sus trabajadores, quienes buscan manejar altos niveles de desempeño.

Por tal motivo se hace necesario proponer un método de evaluación de 360° para mejorar el desempeño laboral que permita recolectar información la misma que pueda clarificar cuales son las personas merecedoras del plan de capacitación debido a que será muy provechoso para su vida laboral.

Además, con la utilización de los métodos de evaluación se permitirá valorar el desempeño de una manera práctica y fácil, sin temor a equivocarse, ubicando el plan de capacitación realmente a las personas que lo necesitan, por último se podrá motivar eficientemente a las personas que muestren un desempeño inferior al esperado.

2.2 Generalidades de la Empresa

2.2.1 Nombre

La empresa en la cual se desarrollara el trabajo investigativo lleva como nombre “Segovia Maya Rivadeneira SEMAYARI Cía. Ltda.” Para mayor caracterización SEMAYARI tiene la siguiente presentación que ha permitido identificarse en el mercado



2.2.2 Actividad

La empresa SEMAYARI se dedica exclusivamente a la comercialización en especial la línea de vehículos y auto partes como llantas, baterías, aros, lubricantes también ofrece una amplia gama de servicios técnicos como enllantaje, alineación y balanceado de todo tipo de vehículo.

2.2.3 Antecedentes Históricos

La Compañía SEMAYARI cuenta con una experiencia de más de 38 años en el mercado nacional, situado en la Av. Eloy Alfaro y Av. 5 de Junio, panamericana sur, Diagonal al terminal terrestre. Los accionistas son: Augusto Segovia, Sally Rivadeneira y Michael Segovia, quienes han logrado mantener sólida a la empresa SEMAYARI Cía. Ltda. Ofrece seguridad en la transportación a través de la venta de sus productos y servicios complementarios, sus estrategias están enfocadas

hacia todos los habitantes de la provincia de Cotopaxi que sea propietario de cualquier tipo de vehículo: automóvil, camioneta y camión. En la actualidad es líder en la línea automotriz dentro de la provincia de Cotopaxi, debido a su gran compromiso con sus clientes, realizando un trabajo en equipo, el cual ha sido la clave principal para atraer y mantener a sus clientes y así poder superar a la competencia.

2.2.3.1 Constitución Legal

La empresa se constituye legalmente el 16 de Noviembre de 1979 bajo el nombre de SEMAYARI Cía. Ltda.

2.2.3.2 Ubicación

La empresa SEMAYARI fundada hace 38 años y dedicada exclusivamente a comercialización de la línea de vehículos, se encuentra ubicada en un sitio estratégico de la provincia de Cotopaxi, en cantón Latacunga en la Av. Eloy Alfaro N.- 24-74 y Av. 5 de Junio – Panamericana Sur, diagonal al terminal terrestre, Vía Ambato.

La empresa se encuentra ubicada estratégicamente por lo que cuenta con una vía de acceso óptima, la misma que le permite desplazar sus productos con facilidad y rapidez para de esta manera satisfacer a los clientes.

ILUSTRACIÓN N° 7: Ubicación de SEMAYARI



Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Las Tesistas

2.2.4 Estructura Organizacional

2.2.4.1. Misión

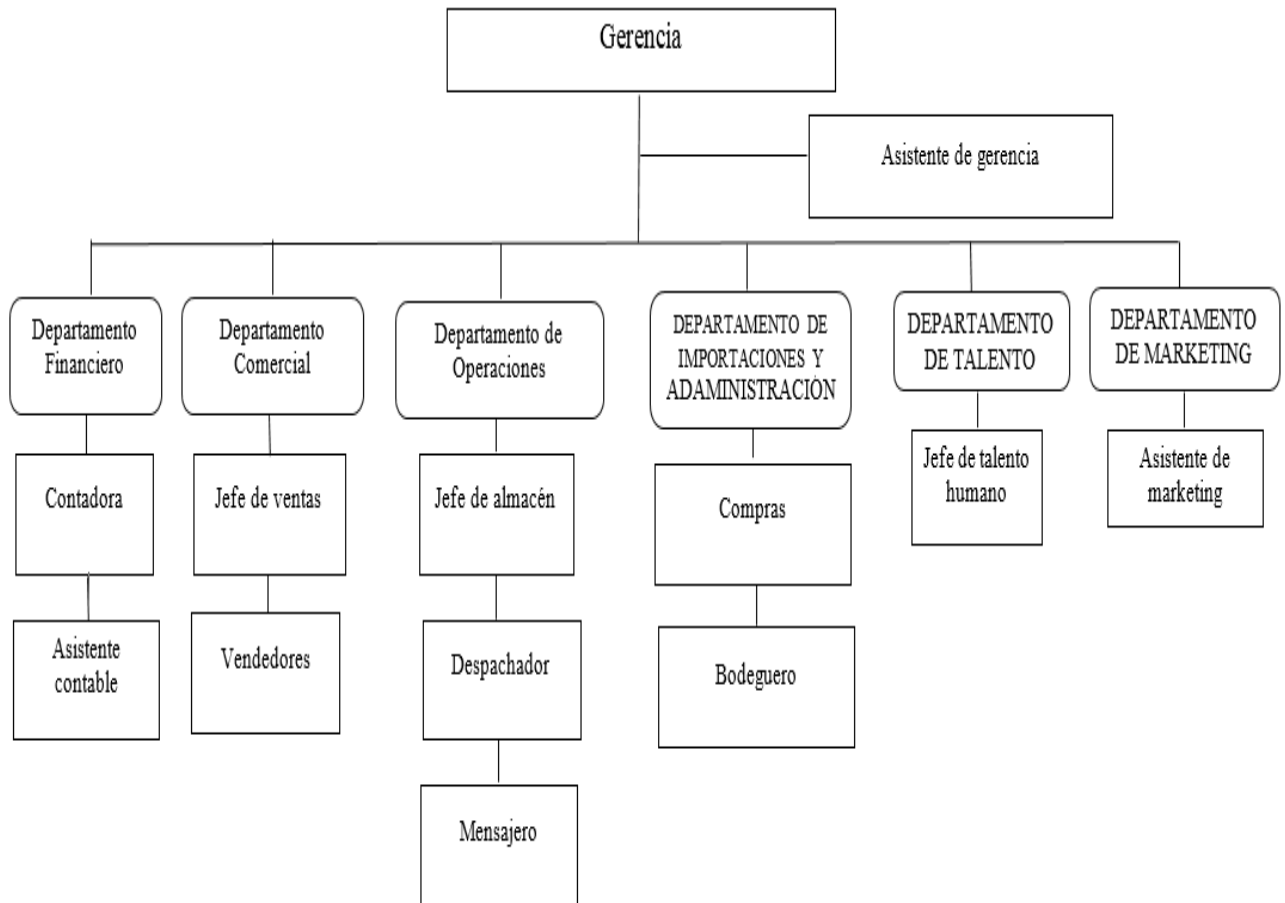
“Ser una empresa rentable y que perdure, con alta presencia en el mercado global donde competimos, reconocida por su excelencia en la calidad en el servicio y desarrollo de su personal bajo los principios de productividad, creatividad y mejora continua”

2.2.4.2. Visión

"Ser una empresa rentable con alta presencia en el mercado global y ser reconocida por su excelencia en la calidad en el servicio y desarrollo de su personal bajo los principios de productividad, creatividad y mejora continua".

2.2.4.3 Organigrama Estructural

GRÁFICO N° 1: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Las Tesisas

2.2.4.4. Políticas

Las políticas empresariales de SEMAYARI, se basan en lineamientos flexibles, coordinados y éticos, orientadas estratégicamente para alcanzar en forma escalonada los objetivos elaborados a corto y mediano plazo.

2.2.4.4.1. Políticas Administrativas

- Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.

- La comunicación formal será por escrito a través de Memorando, los cuales serán numerados, tomará referencia el mes y año de su elaboración, como del departamento en que se origina.
- Los jefes de departamento pueden delegar sus funciones pero no su responsabilidad.

2.2.4.4.2. Políticas de Recursos Humanos

En búsqueda de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido en un trabajo en equipo se plantean las siguientes políticas de recursos humanos:

- El horario de trabajo, será de lunes a Viernes 8:30 AM a 5:30 PM, el personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado los 15 minutos posteriores se considerará como atraso.
- Se capacitará semestralmente al personal en cuanto a sus requerimientos específicos por áreas como son: ADMINISTRATIVAS, operativas de servicio, técnicas de ventas, para mejorar la capacidad productiva y motivacional del personal.
- El personal para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.
- El aseo e higiene un requisito para todo el personal, el cual tendría que cuidar su apariencia cuidando que su ropa se encuentra limpia y bien planchada.
- El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, en base a la documentación que presente cada candidato, el cual contara con los siguientes requisitos: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales.

2.2.4.4.3. Políticas de Comercialización y Ventas

Se basa en las medidas y normativas que permitirán que nuestros productos, llegue en condiciones óptimas a los clientes, a través de una atención y servicio diferenciado al mercado.

Realizar controles semanales, quincenales y mensuales sobre el nivel de ventas, para conocer las tendencias y preferencias de los clientes sobre las variedades de llantas y otros productos o servicios relacionados con la empresa.

2.2.4.5. *Producto*

2.2.4.5.1. Productos y Servicios que Comercializa

La Compañía SEMAYARI comercializa una variedad de artículos y servicios tales como:

Productos

- Llantas
- Aros
- Vehículos
- Piezas
- Baterías

Servicios

- Alineación
- Balanceo
- Reencauchadora

2.3. Pasos para realizar el modelo de evaluación 360°

2.3.1. Preparación

La evaluación individual del desempeño aplicará a puestos de tipo técnico, operativo y aquellos que tienen responsabilidades de mando. En el cual Recursos Humanos enviará la información correspondiente a todo el personal de mando, indicando la fecha para llenado del mismo.

La escala de evaluación es de 5 puntos cada uno de los productos esperados, es importante que para los casos que se presenten un puntaje menos de 70 % se detallen las competencias que principalmente están limitando a dicho empleado, como insumo para el sistema de evaluación del desempeño.

2.3.2 Sensibilización

El objetivo principal del proceso de evaluación 360 grados es la comprensión de los evaluadores y de los beneficiarios es necesario que entiendan los principales benéficos al poner en práctica este modelo, el cual tendrá como propósito reducir la tensión emocional en el ámbito laboral es necesario plantear ciertos parámetros.

- a) Tener confianza en sí mismo para poder contestar la evaluación con la verdad y sobre todo ser muy sinceros para que el modelo arroje resultados que puedan fortalecer a la organización.
- b) Reconocer la importancia de la evaluación 360 grados individuales del empleado, y como base de esto tomar acciones que tiendan al desarrollo del personal, a través de planes de capacitación consistentes con las políticas correspondientes. Así mismo considerar que una evaluación objetiva y formal del desempeño del empleado permite destacar la contribución que hace al personal y hacia la institución, por el desempeño de sus funciones.

- c) Talento humano será el responsable de preparar y distribuir oportunamente toda la información necesaria para llevar a cabo las evaluaciones individuales, así mismo será responsable de asegurar que una copia de los resultados se archiven en el expediente personal.

2.3.3. Proceso de Evaluación

El departamento de Recursos Humanos realizará la preselección de los evaluadores y se la enviará a gerencia para su aprobación. Se considerarán evaluadores que serán: El jefe directo, pares, subordinados y el evaluado.

El cuestionario de evaluación está diseñado en base a las competencias requeridas para el buen desempeño de las labores en el puesto de trabajo del evaluado, las mismas que se describen mediante una serie de comportamientos observables en la persona a evaluar, donde el evaluador debe considerar el comportamiento notorio de la persona, no lo que la persona debería hacer o como debería actuar es decir debe evaluar con visión global, recordando el comportamiento habitual de la persona evaluada; descartando pensar en un solo caso o en acciones recientes.

Además de ello debe señalar la frecuencia con que este comportamiento se repite en el desarrollo diario de la práctica profesional del evaluado, la escala de evaluación está compuesta de los siguientes ítems y su respectiva equivalencia numérica servirá para la tabulación de los resultados: sobresaliente (5), muy buena (4), bueno (3), regular (2), deficiente (1).

TABLA N° 1: Proceso de Evaluación

Escala	Rangos
Sobresaliente	4 - 5
Muy bueno	3.0 -3.9
Bueno	2.0 – 2.9
Regular	1.1 -1.9
Deficiente	0.5 – 1.0

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

Es compromiso de los evaluadores realizar una evaluación justa y objetiva que garantice el éxito del proceso. Siendo responsabilidad del departamento de Talento Humano dar seguimiento al proceso para su correcta ejecución, así como el manejo confidencial de la información generada a partir de las evaluaciones de 360 °, su tabulación y envío de los resultados a los evaluados.

2.3.4. Recolección de Datos

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas esto se debe realizar en forma planificada para posteriormente procesarlas siempre se debe tener muy claro los objetivos sobre el nivel y profundidad de la información recolectada la cual se debe realizar un monitoreo constante y notificar si se ha presentado alguna anomalía durante este proceso como por ejemplo preguntas sin contestar , tachones y borrones las cuales impiden poder recolectar los datos de la mejor manera , los cuáles serán analizados para posteriormente realizar ciertas actividades que mejorar el desempeño laboral.

2.3.5 Reporteo

En este parámetro es la parte donde se sintetiza toda la información recolectada en la misma se clasificara de tal manera que nos arrojar información estadística las cuales utilizaremos gráficos en barras y columnas para poder analizarlos de la mejor manera.

También debemos considerar que cada persona o miembro de la empresa será evaluada por los menos siguientes niveles jerárquicos: Ejecutivo, administrativo y operativo.

- a) **Nivel Ejecutivo:** Está destinado a evaluar el desempeño de los gerentes, bajo el criterio de competencias laborales que le corresponden.

- b) **Nivel Administrativo:** Está destinado a evaluar el desempeño de profesionales tales como jefe de unidades, coordinadores y colaboradores.
- c) **Nivel operativo:** Son todos los puestos que requieren de acreditación de grados académicos universitarios y desempeñan labores que requieren de análisis, generación de propuestas y realización de procedimientos especializados.

Al momento de sintetizar la información se debe presentar de manera lógica para poder tener el impacto que se espera y así poder realizar la retroalimentación.

2.3.6. Retroalimentación

La retroalimentación consiste en entregar al colaborador los resultados del proceso de evaluación de 360° para su análisis y reflexión; lo que permitirá determinar un accionar coherente para su desarrollo. Únicamente en casos considerados críticos será el Jefe de Talento Humano quien lleve a cabo dicho proceso. El proceso de la retroalimentación se lo realiza de la siguiente manera:

1. Analista de Talento Humano

- Envía de forma confidencial a los resultados a los evaluados.

2. Colaborador Evaluado

- Recibe los resultados de su evaluación y los imprime para su análisis y reflexión.
- Programa una reunión con su jefatura para realizar la retroalimentación correspondiente y junta elaborar el compromiso de desarrollo

3. Jefe Inmediato

- Recibe a su colaborador y realiza el análisis de su evaluación de manera integral, juntos determinan las fortalezas y áreas de mejora en el desarrollo de su labor.
- Diligencia el formato de compromiso de desarrollo para enviar al departamento de Talento Humano en base a lo convenido junto al colaborador

4. Analista de Talento Humano

- Recibe los formularios de compromiso de desarrollo y tabula la información obtenida.
- Elabora una propuesta para la inclusión de las necesidades evidenciadas en el plan de desarrollo y capacitación anual.

5. Gerente

- Analiza la propuesta recibida y determina las posibilidades de inclusión en el plan de desarrollo y capacitación anual.

2.4. Unidad de Estudio

2.4.1. Población

Es el conjunto finito o infinito de personas u objetos con características similares, de donde se extrae la información

TABLA N° 2: Población

AREAS	TOTAL EMPLEADOS
GERENCIA	
Secretaria	1
DEPARTAMENTO FINANCIERO	
Contabilidad	1
Auxiliar contable	
DEPARTAMENTO COMERCIAL	
Jefe de Ventas	1
Vendedores	5
Chofer	2
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	
Jefe de Almacén	1
Despachador	3
Mensajero	1
DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES Y ADMINISTRACIÓN	
Compras	3
Bodeguero	2
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Jefe de talento humano	1
DEPARTAMENTO DE MARKETING	
Jefe de marketing	1
DEPARTAMENTO DE MANTENIMEINTO	
Jefe de mantenimiento	1
Operarios	5
Total	29


Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

2.5. Manual de Funciones

2.5.1. Gerente

TABLA N° 3: Manual de Funciones del Gerente


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Gerente
OBJETIVO	Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades ADMINISTRATIVAS, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.
RESPONSABILIDAD	El Gerente es responsable de las funciones que se realizan en la unidad orgánica a su cargo.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.• Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.• Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones e incentivos.• Coordinar y establecer metas y estrategias del Área de Mercadeo.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Calidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico • Compromiso • Credibilidad técnica • Orientación al cliente externo • Negociación • Planificación • Iniciativa • Autocuidado
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Gerente general
ESCOLARIDAD:	Título de tercer nivel en administración de empresas, comercial. Experiencia mínima 3 años en cargos afines.
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Finanzas • Auditoría • Presupuestos • Normas de control • Talento Humano

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.2. Secretaria

TABLA N° 4: Manual de Funciones de la Secretaria


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Secretaria
OBJETIVO	Ejecutar actividades de carácter administrativo relacionadas con la recepción, almacenamiento y entrega de documentos de clientes internos y externos de la empresa, manteniendo la debida reserva y confidencialidad de la información proporcionada.
RESPONSABILIDAD	Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas institucionales, de la Gerencia, con orientación hacia la prestación de un servicio integral excelente al cliente logrando satisfacción y el mayor grado de lealtad en ellos y posicionando la buena imagen de SEMAYARI.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento deservicio al cliente.• Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.• Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortes para que la información sea más fluida y clara.• Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar agenda de trabajo de los miembros de la organización, en especial del Gerente.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad técnica • Dinamismo • Proactiva • Don de mando • Pensamiento estratégico • Precisión • Tolerancia a la presión • Empowerment
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Secretaria
ESCOLARIDAD:	Tecnólogo en Secretariado o Administración de Empresas. Experiencia mínima un año en cargos afines.
CONOCIMIENTOS:	Conocimientos en el área de Logística, Créditos, Cobranzas y Atención al Cliente.

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.3. Contador

TABLA N° 5: Manual de Funciones del Contador

 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Contador
OBJETIVO	El titular del puesto debe tener una sólida preparación y competencia profesional en la elaboración, interpretación y examen de la información financiera, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de disposiciones legales, así como obtener, aplicar y controlar recursos materiales en un ente económico.
RESPONSABILIDAD	Es responsable directo de títulos y valores así como también de la custodia de materiales.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados.• Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.• Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de SEMAYARI que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.• Preparar y presentar las declaraciones tributarias.• Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.


COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Planificación • Credibilidad técnica • Compromiso • Pensamiento estratégico • Precisión • Tolerancia a la presión • Dinamismo
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Contador
ESCOLARIDAD:	<p>Título de Contador Público Autorizado</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en cargos afines.</p>
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y prácticas de contabilidad. • Aplicación y desarrollo de sistemas contables. • Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. • Clasificación y análisis de la información contable. • Procesador de palabras. • Sistemas operativos. • Hoja de cálculo.

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

2.5.4. Auxiliar Contable

TABLA N° 6: Manual de Funciones del Auxiliar Contable


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar contable
OBJETIVO	Llevar completamente y actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras que le sean delegadas por el contador, en donde la información financiera que maneja sea oportuna y fidedigna para la toma de decisiones de las empresas a su cargo.
RESPONSABILIDAD	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa además de ello es responsable indirecto de títulos y valores.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.• Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.• Archiva documentos contables para uso y control interno.• Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.• Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.• Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.• Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.• Participa en la elaboración de inventarios.

COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Autocuidado • Gestión • Compromiso • Credibilidad técnica • Pensamiento estratégico • Tolerancia • Dinamismo • Proactiva
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Auxiliar Contable
ESCOLARIDAD:	<p>Título de bachiller en contabilidad y administración.</p> <p>Experiencia mínima 1 año en cargos afines.</p>
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Aritmética simple. • Principios de contabilidad. • Procedimientos de oficina. • Procesamiento electrónico de datos. • Teneduría de libros. • Sistemas operativos, hojas de cálculo. • Transcripción de datos.

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.5. Jefe de Ventas

TABLA N° 7: Manual de Funciones del Jefe de Ventas

 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Jefe de ventas
OBJETIVO	Gestionar a los equipos de ventas, segmentar a los clientes por canales, para asegurar que se cumpla el presupuesto de ventas, definiendo en conjunto con la Gerencia las estrategias necesarias para su logro.
RESPONSABILIDAD	Calcular la demanda para así pronosticar las ventas.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Liderar equipo de ventas, planificando y dirigiendo sus acciones• Proponer y dirigir las acciones de ventas, considerando las operaciones y recursos humanos.• Definir incentivos de ventas.• Contralor procesos de facturación y servicio de post venta.• Informar a la empresa y supervisar que se cumplan los acuerdos operativos y comerciales con clientes.• Actuar en coherencia con los valores organizacionales.• Preparar planes y presupuesto de ventas
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Calidad• Trabajo en equipo• Relaciones interpersonales


	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Planificación • Gestión • Autonomía • Empowerment • Autocuidado • Precisión • Pensamiento estratégico
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Jefe de ventas
ESCOLARIDAD:	Título de tercer nivel en administración o carreras afines. Experiencia mínima de 2 años.
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de vendedores • capacitación de vendedores • sistema de remuneración e incentivos • supervisión y motivación, evaluación de vendedores

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

2.5.6. Vendedor

TABLA N° 8: Manual de Funciones del Vendedor


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Vendedor
OBJETIVO	Responder por toda la gestión de ventas y desarrollar una labor cobertura asistiendo a los clientes asignados y visitando a los clientes potenciales.
RESPONSABILIDAD	Determinar las necesidades y deseos de los clientes para así generar y cultivar relaciones con los clientes
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.• Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.• Cumplir los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.• Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.• Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Calidad• Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Pensamiento estratégico • Comunicación efectiva • Orientación al cliente externo • Compromiso • Credibilidad técnica • Dinamismo • Negociación
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Vendedor
ESCOLARIDAD:	Título de tercer nivel administración o carreras afines. Experiencia mínima de 2 años.
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la empresa • Conocer a los clientes reales y potenciales • Conocer de forma detallado los productos que oferta la empresa

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.7. Chofer

TABLA N° 9: Manual de Funciones del Chofer


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Chofer
OBJETIVO	Mantener los vehículos de la compañía en perfecto estado.
RESPONSABILIDAD	Se encargara de conducir con responsabilidad
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir mercadería del área de bodega. • Subir mercadería al camión y entregar la mercadería a los clientes. • Hacer firmar a los clientes las facturas de la mercadería entregada. • Entregar las facturas firmadas a facturación.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Orientación al cliente interno y externo • Credibilidad técnica • Relaciones publicas • Tolerancia a la presión • Comunicación efectiva • Compromiso

	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Chofer
ESCOLARIDAD:	Título de bachiller Tipo de licencia “E” Experiencia mínimo 2 años.

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.8. Jefe de Almacén

TABLA N° 10: Manual de Funciones del jefe de Almacén


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	JEFE DE ALMACEN
OBJETIVO	Establecer metas y objetivos a corto y largo plazo conjuntamente con sus vendedores.
RESPONSABILIDAD	Se encarga de llevar un buen manejo en el área de ventas
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de facturas de venta para despacho. • Organización de despachos por zona. • Recepción de Mercadería Importada. • Arreglo de Bodega tres veces por semana. • Organización de facturas de despachos
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Dinamismo

	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Credibilidad técnica • Pensamiento estratégico • Planificación • Iniciativa • Autonomía
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Jefe de almacén
ESCOLARIDAD:	<p>Título de tercer nivel en gestión de ventas y espacios comerciales.</p> <p>Experiencia mínima 2 años.</p>
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos administrativos para encargarse de informes de ventas, consultas, pedidos y garantías. • Conocimientos de cálculo para preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas.

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.9. Despachador

TABLA N° 11: Manual de Funciones del Despachador

 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Despachador
OBJETIVO	Optimizar la eficiencia del sistema, de acuerdo con criterios considerados importantes para el ambiente del sistema operativo.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara mercancía • Empacar, sellar y etiqueta los artículos
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de facturas de venta de acuerdo a la asignación por parte del bodeguero para despacho. • Preparación de Mercadería conjuntamente con Bodeguero • Entrega de mercadería ya sea al cliente o al transporte asignado para el despacho.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Orientación al cliente interno • Proactivo • Compromiso


	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad técnica • Tolerancia a la presión • Planificación • Precisión
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Despachador
ESCOLARIDAD:	Título de bachiller en cualquier especialidad.
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sistema de despacho de mercadería. • Normas y reglamentos de la institución

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

2.5.10. Mensajero

TABLA N° 12: Manual de Funciones del Mensajero

 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Mensajero
OBJETIVO	Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la Organización, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza.
RESPONSABILIDAD	Es el responsable de llevar mercancías, bultos o paquetes de un lugar a otro. Reducción de tiempo para la velocidad de entrega y las condiciones en las que entrega el paquete.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Depósito de cheques diario en el Banco.• Durante el día está dispuesto a las necesidades de oficina siempre y cuando él las pueda cumplir.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Calidad• Trabajo en equipo• Relaciones interpersonales• Liderazgo• Orientación a resultados


	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente interno y externo • Proactivo • Compromiso • Comunicación efectiva • Gestión • Iniciativa • Autonomía • Dinamismo
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Mensajero
ESCOLARIDAD:	Título bachiller en cualquier especialidad.
CONOCIMIENTOS:	<p>Procedimiento como depositar o descambiar cheques.</p> <p>Procedimiento como enviar encomiendas.</p>

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

2.5.11. Jefe de Compras

TABLA N° 13: Manual de Funciones del Jefe de Compras

 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Jefe de Compras
OBJETIVO	Adquirir adecuada, oportunamente los productos y servicios necesarios para el desarrollo de la operación comercial, obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicio y condiciones de compra.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Acatar las políticas de la organización y realizar las actividades que solicite el Jefe de área.• Cuidar los equipos de cómputo y comunicación de la organización.• Manejar de manera confidencial la información que le sea confiada.• Resguardar los productos en garantía y documentar adecuadamente las notas de crédito o reposición de producto, ajustando la facturación en caso necesario.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar políticas y procedimientos de adquisición y controlar el presupuesto del departamento.• Evaluar costo y calidad de productos o servicios.• Identificar proveedores de materiales, equipos y suministros.• Negociar y vigilar contratos de compra de equipos, productos y materiales.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Calidad• Trabajo en equipo• Relaciones interpersonales


	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Razonamiento estratégico • Tolerancia a la presión • Empowerment • Negociación • Planificación • Gestión • Orientación al cliente
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Jefe de compras
ESCOLARIDAD:	<p>Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años.</p>
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes, reglamentos y normativas de licitación e impuesto tributario. • Manejo de cartas de crédito de importaciones. • Precios del mercado. • Métodos de almacenaje de materiales.

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

2.5.12. Bodeguero

TABLA N° 14: Manual de Funciones del Bodeguero


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Bodeguero
OBJETIVO	Realizar cotizar de insumos y materiales, recepcionar, asegurar un stock permanente de productos, despachar y mantener un claro registro de las existencias.
RESPONSABILIDAD	Encargado de la vigilancia y la administración de los bienes y mercadería de la empresa
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Archivar en orden los pedidos del día.• Realización de las guías de salida de la mercadería.• Velar por la limpieza de la bodega.• Revisión y recolección de firmas de la guías de salida de los responsables de cada área de trabajo.• Revisión o conteo de algunos artículos en base al departamento de mantenimiento que tuvieron movimiento durante la semana.• Cierre mensual y revisión del inventario.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Calidad• Trabajo en equipo• Relaciones interpersonales• Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Credibilidad técnica • Relaciones • Dinamismo • Precisión • Compromiso • Orientación al cliente interno • Comunicación efectiva
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Bodeguero
ESCOLARIDAD:	Título de bachiller en contabilidad y administración. Sin experiencia alguna.
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos necesarios para cumplir la competencia • Manejo de materiales de bodega • Matemática básica • Sistemas computacionales como Excel y otros específicos de inventario. • Administración de bodegas

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.13. Jefe de Talento Humano

TABLA N° 15: Manual de Funciones de Talento Humano


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Jefe de Talento Humano
OBJETIVO	Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
RESPONSABILIDAD	Buscar el desarrollo integral de los empleados brindando condiciones equitativas y transparentes para otorgar beneficios en términos de capacitación, promoción y asignación salarial.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.• Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.• Reclutar al personal idóneo para cada puesto.• Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.• Supervisar la administración de los programas de prueba.• Desarrollar un marco personal basado en competencias.

COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando • Razonamiento estratégico • Precisión • Comunicación efectiva • Autonomía • Autocuidado • Orientación al cliente interno y externo • Credibilidad
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Jefe de Talento Humano
ESCOLARIDAD:	Título de tercer nivel en Talento Humano. Experiencia mínima 2 años en cargos afines.
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización • Búsqueda de información y conocimiento • Manejo de sistemas de información • Destreza financiera

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesisistas

2.5.14. Jefe de Marketing

TABLA N° 16: Manual de Funciones del Jefe de Marketing


 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Jefe de Marketing
OBJETIVO	Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios tanto a nivel local como nacional.
RESPONSABILIDAD	Supervisar y controlar las actividades de desarrollo e implementación de estrategias de marketing, así como establecer lineamientos para el posicionamiento de los productos que oferta SEMAYARI.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.• Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción.• Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionara la Empresa.• Publicitar y Promocionar los diferentes servicios que presta o prestara la empresa.• Definir Estrategias de Comercialización.

COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente interno y externo • Dinamismo • Pensamiento estratégico • Precisión • Tolerancia a presión • Iniciativa • Planificación • Autonomía
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Jefe de Marketing
ESCOLARIDAD:	<p>Título superior en administración, marketing o carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años.</p>
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y marketing • Publicidad y manejo de medio

Fuente: Empresa SEMAYARI
Elaborado por: Las Tesistas

2.5.15. Jefe de Mantenimiento

TABLA N° 17: Manual de Funciones del Jefe de Mantenimiento

 MANUAL DE FUNCIONES	
TÍTULO DEL PUESTO	Jefe de Mantenimiento
OBJETIVO	Realizar actividades de mantenimiento y alineación de llantas.
RESPONSABILIDAD	Maneja constantemente de equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dar seguimiento al mantenimiento del equipo y las instalaciones. • Elaborar reportes de trabajo. • Responsable de las herramientas de uso común. • Realizar rutinas diarias de revisión de equipos e instalaciones.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Calidad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza


COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Credibilidad técnica • Dinamismo • Orientación al cliente externo • Tolerancia a presión • Negociación • Planificación • Iniciativa
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Jefe de mantenimiento
ESCOLARIDAD:	Título de tercer nivel en ingeniería automotriz. Experiencia mínima de 2 años.
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados en el mantenimiento y reparaciones de obras civiles. • Riesgos que involucran los distintos trabajos y las medidas de precaución que deben observarse en los mismos.

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

2.5.16. Operario de Mantenimiento

TABLA N° 18: Manual de Funciones del Operario de Mantenimiento

<div></div> <div>MANUAL DE FUNCIONES</div>	
TÍTULO DEL PUESTO	Operario de Mantenimiento
OBJETIVO	Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento los equipos y maquinarias que intervienen en el proceso productivo de balanceo y alineación.
RESPONSABILIDAD	Cumplir con el desarrollo de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las órdenes de servicio recibidas.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Realizar actividades manuales y ejecutar las labores de mecánica definidas en los procesos.• Analizar y verificar la información derivada de las tareas asignadas proporcionando acciones de mejora al jefe inmediato cuando sea pertinente.• Realizar seguimiento a los trabajos entregados por parte del jefe de mantenimiento.
COMPETENCIAS CARDINALES:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Calidad• Trabajo en equipo• Relaciones interpersonales

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a resultados • Integridad • Autoconfianza
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Compromiso • Credibilidad técnica • Dinamismo • Precisión • Comunicación efectiva • Orientación al cliente • Iniciativa
PERFIL DE PUESTO	
PUESTO:	Operario de Mantenimiento
ESCOLARIDAD:	Título de bachiller en mecánica automotriz. Experiencia mínima de 2 años.
CONOCIMIENTOS:	Conocimiento y uso de herramientas y de equipos de diagnóstico.

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

CAPÍTULO III

3.1 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN 360°

3.1.1 Introducción

Para toda organización es de suma importancia contar con un sistema de carácter objetivo y confiable que establezca los patrones de conducta esperados, promueva la productividad y contribuya con el desarrollo del capital humano que integra la empresa, facilitando a la alta gerencia la toma de decisiones acertadas por medio de una información detallada de las características individuales que diferencian a cada empleado.

Luego de haber realizado un DIAGNÓSTICO breve se pudo conocer que en la empresa SEMAYARI existe la carencia de un sistema formal de evaluación del desempeño. El modelo que se presenta a continuación, medirá el potencial del personal, así mismo corregirá las debilidades que se presentarán en la evaluación y así generar una retroalimentación constante en la organización, por medio de la identificación y análisis de todos aquellos aspectos que se relacionan directamente con el desarrollo del proceso.

3.1.2 Justificación

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado. Puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es correcta o no, por esta razón surge la necesidad de efectuar el Modelo de Evaluación 360° cuya aplicación ofrecerá un conjunto de ventajas, que influyan de manera positiva en el proceso productivo de la organización.

La propuesta de la Evaluación 360° se presenta factible desde varios puntos de vista. En lo económico no representa gastos significativos para su puesta en marcha, desde el punto de vista psicosocial es perfectamente viable por cuanto la delegación de personal tiene toda la disposición para la implementación dado el hecho de ser una necesidad real de la organización.

Los beneficios que proporcionará la propuesta señalada son:

- Eficiencia y productividad en las diferentes áreas del personal del departamento.
- Perfeccionamiento del rendimiento del trabajador y de su potencial y ambiente laboral.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la entidad, considerando tanto los objetivos organizacionales como individuales.

3.1.3 Objetivos

3.1.3.1 Objetivo General

Adaptar el modelo de evaluación 360° en la empresa SEMAYARI, para evaluar al personal, para así fortalecer el desempeño del mismo.

3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Generar el ambiente adecuado para la implementación de la evaluación.
- Modelar la evaluación 360°.
- Aplicar la evaluación 360°.

3.1.4. Generación del Ambiente

3.1.4.1. Preparación

En esta etapa se socializo con todos los trabajadores y miembros de la empresa SEMAYARI de cada etapa del Modelo de Evaluación 360° en el cual damos un tiempo determinado a cada proceso.

Se realizó una evaluación de las competencias cardinales las cuales se socializo con el Gerente y el Jefe de Talento Humano y se tomaron en cuenta las principales y las más importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización y fueron tomadas de forma general para todos miembros de la empresa.

TABLA N° 19: Competencias Cardinales

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD	
1	Mantiene actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO	
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.
TRABAJO EN EQUIPO	
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.

RELACIONES INTERPERSONALES	
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.
LIDERAZGO	
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.
3	Mantiene contacto con el cliente interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD	
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.
3	Realiza el trabajo con creatividad.
AUTOCONFIANZA	
1	Ante posibles fracasos no se da por vencido
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema
3	Recibe las críticas en forma constructiva

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

TABLA N° 20: Competencias Específicas

N°	Competencias
1	Proactivo
2	Compromiso
3	Credibilidad técnica
4	Dinamismo
5	Don de mando
6	Razonamiento estratégico
7	Pensamiento estratégico
8	Precisión
9	Relaciones publicas
10	Tolerancia a la presión
11	Comunicación efectiva
12	Empowerment
13	Negociación
14	Planificación
15	Gestión
16	Iniciativa
17	Autonomía
18	Autocuidado
19	Orientación al cliente externo e interno

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesisas

En las competencias específicas realizamos un estudio minucioso debido a que en estas competencias tienen que ser evaluadas de forma individual dependiendo del puesto de trabajo. Cabe señalar que los evaluadores son dependiendo el puesto que ocupan como por ejemplo Jefe (Gerente), Par (compañeros), Subordinado (dependiente) y finalmente la autoevaluación (Yo).

Además de ello se fijaron las siguientes políticas y lineamientos para que se lleve a cabo la evaluación entre estas tenemos:

Políticas

- Será responsabilidad del comité directivo evaluador (Gerente y Jefe del departamento de Talento Humano) adaptar el modelo de evaluación del desempeño laboral a los cambios y necesidades que surjan en la Corporación.

- La calificación de la evaluación del desempeño laboral de cada trabajador quedara registrada en el respectivo expediente de los trabajadores.
- Los resultados de la evaluación del desempeño laboral se presentarán en forma personal a cada trabajador y se presentará un resumen de los resultados obtenidos al departamento de Recursos Humanos y a Gerencia.
- Anualmente la Comisión de Evaluación deberá prever las necesidades de capacitación y desarrollo en cada área en los empleados.
- El departamento de Recursos Humanos deberá comunicar con anticipación a los empleados, acerca del propósito que se persigue con las evaluaciones y así tomar las medidas pertinentes para su buen desempeño.

Lineamientos

- El departamento de recursos humanos será responsable de administrar el proceso de la evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman la corporación.
- Recursos Humanos notificará el periodo en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
- Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.
- El gerente deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
- Una vez que se envíe la evaluación, esta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

3.1.4.2. Sensibilización

El principal objetivo de la sensibilización es que los evaluadores comprendan los beneficios del Modelo de Evaluación 360° y de esta manera saber el impacto organizacional que tendría para la empresa.

Lo principal en la socialización es que se obtiene resultados positivos con los trabajadores en la cual se reduce la tensión emocional al ser evaluada y tener éxitos al aplicar el modelo de evaluación con la empresa y sobre todo poder ayudar a los trabajadores en las partes principales que están fallando en el puesto de trabajo.

3.1.4.3. Proceso de Evaluación

En esta parte del proceso en la empresa SEMAYARI se aplicó los formatos del Modelo de Evaluación 360°, cabe recalcar que los cuestionarios se emplearon de forma manual debido a que no existe un software que administre todo el proceso, las evaluaciones fueron repartidas de forma ordenada por lo que se evaluó al jefe, par, subordinado y por último se realizó la autoevaluación.

Responsables del proceso de evaluación

1. División de Talento Humano:

El departamento de Talento Humano en coordinación con el comité directivo evaluador son los responsables de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento de los planes de acción de mejora.

2. Tipos de Evaluador

a) Superior Jerárquico: Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas claves de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su subalterno.

b) Subordinado: Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su jefe inmediato superior.

c) **Par:** Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias cardinales y específicas claves, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su colega.

d) **Autoevaluador:** Trabajador que se evalúa a sí mismo. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias cardinales y específicas claves, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa.

3. Cuadro de ponderación de factores

ALLES Martha, 2011 “En esta área se ubica la calificación final del desempeño del trabajador, y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo” (Pág.182).

A continuación, se presenta el modelo del cuadro de ponderación de factores y descripción de los criterios.

a) Cuadro de escalas

TABLA N° 21: Cuadro de escalas

ESCALA	PUNTOS
A	5
B	4
C	3
D	2
E	1

Fuente: Investigación

Elaborado por: Desempeño por competencias, **ALLES** Martha, 2011

*Cabe mencionar que el puntaje utilizado en la tabla anterior no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar sino cambiaría el resultado por lo tanto la evaluación quedaría invalida, ya que cada escala tiene un único puntaje.

b) Cuadro de ponderación de factores.

TABLA N° 22

Escala	Rangos
Sobresaliente	4 – 5 puntos
Muy bueno	3.0 -3.9 puntos
Bueno	2.0 – 2.9 puntos
Regular	1.1 -1.9 puntos
Deficiente	0.5 – 1.0 puntos

Fuente: Investigación

Elaborado por: Desempeño por competencias, **ALLES** Martha, 2011

c) Descripción de la ponderación de factores

TABLA N° 22: Descripción de la ponderación de factores


CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sobresaliente (Escala A)	El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurara en los medios informativos de la corporación (Boletín Informativo, Memoria de Labores, etc.). Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
Muy bueno (Escala B)	El trabajador tiene prioridad después de (A) para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Se le deberá de facilitar por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.

Bueno (Escala C)	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos y no existan candidatos catalogados en las escalas A y B.
Regular (Escala D)	El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, para lo cual se procederá a asignarle un periodo de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su desempeño; caso contrario podrá abrírselo expediente disciplinario por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
Deficiente (Escala E)	El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades; podrá abrírselo expediente disciplinario.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Desempeño por competencias, ALLES Martha, 2011

TABLA N° 23: Formulario de Evaluación 360°

 FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°																
Departamento:																
Puesto:		Gerente														
Fecha:																
Puesto del evaluador:		Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación											
Indicaciones: <ol style="list-style-type: none"> Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión. <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%; text-align: center;"> <tr> <td>A Siempre</td> <td>B Casi Siempre</td> <td>C Algunas Veces</td> <td>D Casi Nunca</td> <td>E Nunca</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> A través del modelo de evaluación 360°, cada persona recibirá retroalimentación del: Jefe Inmediato, Pares, Subordinado y Autoevaluación. 							A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca	5	4	3	2	1
A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca												
5	4	3	2	1												
Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Esta es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.																
COMPETENCIAS CARDINALES																
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación									
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.															
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.															
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.															

Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						

Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Liderazgo						
2	Compromiso						
3	Credibilidad técnica						
4	Orientación al cliente						
5	Negociación						
6	Planificación						
7	Iniciativa						
8	Autocuidado						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							

Fuente: Empresa SEMAYARI

Elaborado por: Las Tesistas

3.1.4.4. Recolección de Datos

Después que los evaluadores aplicaron los cuestionarios es necesario recolectar toda la información obtenida para posteriormente procesarlas y conseguir un resultado verás también fue necesario aclarar algunas anomalías que no deducían en la evaluación.

3.1.4.5. Reporteo

Toda la información recolectada se sintetiza y se organiza de tal forma que ayudará a obtener información estadística de cada uno de los evaluados. Debemos tener muy en cuenta al momento de la recolección de datos por lo que en el Modelo de evaluación de 360° una persona es evaluada varias veces pero con diferente persona y con la misma evaluación y toda la información recolectada debe estar presentada de forma lógica para que tenga el impacto esperado al momento de realizarla retroalimentación. A continuación detallará el resultado que se obtuvo en la evaluación aplicada.

COMPETENCIAS CARDINALES

➤ **Gerente**

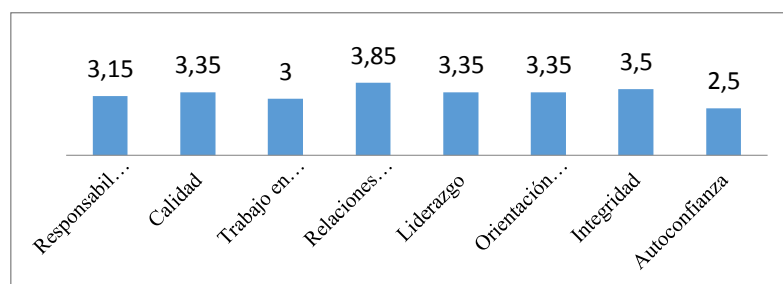
TABLA N° 24: Competencias Cardinales del Gerente

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Subordinado	3,3	3,7	2,7	3,7	3,7	3	4	2
Autoevaluación	3	3	3,3	4	3	3,7	3	3
Total promedio	3,15	3,35	3	3,85	3,35	3,35	3,5	2,5

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesis

GRÁFICO N° 2: Competencias Cardinales del Gerente



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesis

➤ **Secretaria**

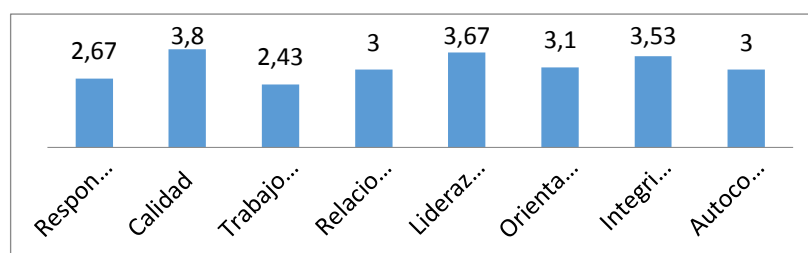
TABLA N° 25: Competencias Cardinales de la Secretaria

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3	3,7	4,3	4	3	3,7	3,3	3,7
Autoevaluación	3	4	2,3	2,7	2,7	4	4	3,7
Total	3	3,85	3,3	3,35	2,85	3,85	3,65	3,7

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesis

GRÁFICO N° 3: Competencias Cardinales de la Secretaria



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesis

➤ **Contador**

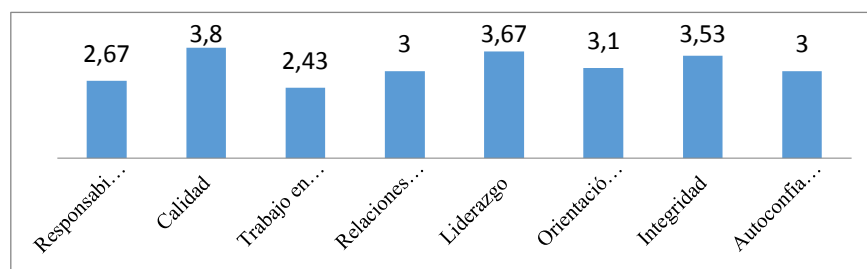
TABLA N° 26: Competencias Cardinales del Contador

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	2,7	3,7	2	3	4	3	4	3,3
Subordinado	2,3	3,7	3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,7
Autoevaluación	3	4	2,3	2,7	3,7	3	3,3	3
Total	2,67	3,80	2,43	3,00	3,67	3,10	3,53	3,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 4: Competencias Cardinales del Contador



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesistas

➤ **Auxiliar contable**

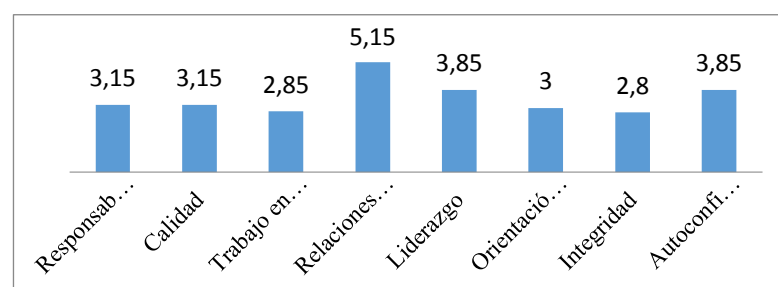
TABLA N° 27: Competencias Cardinales del Auxiliar Contable

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoco nianza
Jefe	3,3	2,3	3	3,3	4	3	2,3	4
Autoevaluación	3	4	2,7	7	3,7	3	3,3	3,7
Total	3,15	3,15	2,85	5,15	3,85	3	2,8	3,85

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesistas

GRÁFICO N° 5: Competencias Cardinales del Auxiliar Contable



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesistas

➤ **Jefe de ventas**

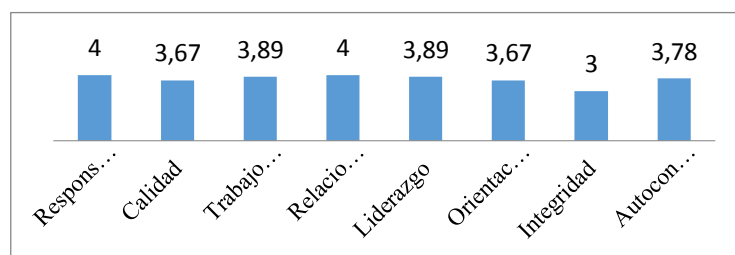
TABLA N° 28: Competencias Cardinales del Jefe de Ventas

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,7	3,3	2,7	3	2,7	3,7	3	4
Subordinado	4,3	2,7	4	2,7	3,7	4	2,7	3,7
Autoevaluación	4	3,3	4,7	3	4	3	3,7	2,7
Total	4,00	3,10	3,80	2,90	3,47	3,57	3,13	3,47

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 6: Competencias Cardinales del Jefe de Ventas



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Vendedores**

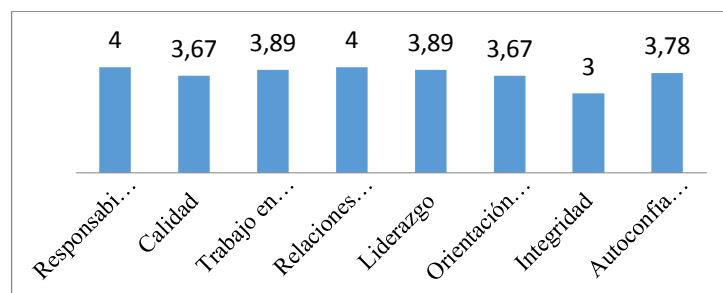
TABLA N° 29: Competencias Cardinales del Vendedor

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3	2,7	3,7	2,3	3	2,7	3,7	4
Par	3	3,3	2,7	3,3	3,3	3,3	2,7	3,3
Autoevaluación	3,3	3,3	2,7	3,3	2,7	3,7	2,7	3,7
Total	3,10	3,10	3,03	2,97	3,00	3,23	3,03	3,67

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 7: Competencias Cardinales del Vendedor



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Chofer**

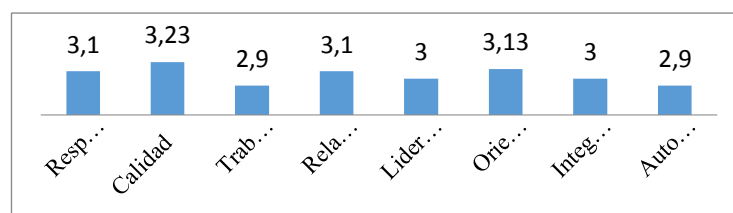
TABLA N° 30: Competencias Cardinales del Chofer

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,3	3	3,3	4	2,7	3,7	4	3
Par	3	2,7	2,7	3	3,3	2,7	3	2,7
Autoevaluación	3	4	2,7	2,3	3	3	2	3
Total	3,10	3,23	2,90	3,10	3,00	3,13	3,00	2,90

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 8: Competencias Cardinales del Chofer



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Jefe de almacén**

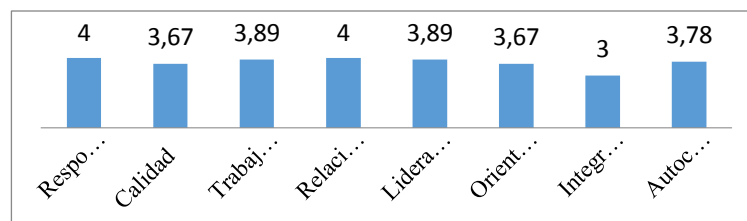
TABLA N° 31: Competencias Cardinales del Jefe de Almacén

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4	3,67	3	4	3	4,33	4	4
Subordinado	4	3	4	3	3,67	4	3	4
Autoevaluación	4,33	4	4	3,67	4	3	4	5
Total promedio	3,08	2,67	2,75	2,67	2,67	2,83	2,75	3,25

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 9: Competencias Cardinales del Jefe de Almacén



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Despachador**

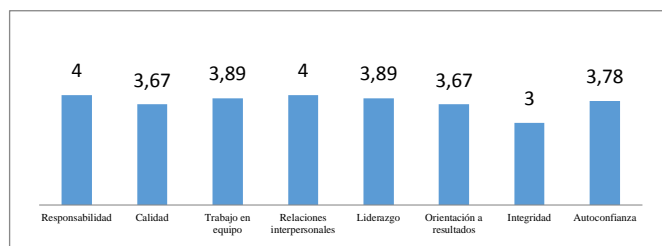
TABLA N° 32: Competencias Cardinales del Despachador

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	2,7	3,3	4	3	4	3	3	4
Par	3	3	2,7	3	3	3,7	2,7	4
Subordinado	3	2,7	3	4	3,3	2,7	3	4
Autoevaluación	4	2,7	3	4	3	3,3	2,7	3,3
Total	3,93	3,53	3,78	4,75	4,23	4,07	3,45	3,83

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 10: Competencias Cardinales del Despachador



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Mensajero**

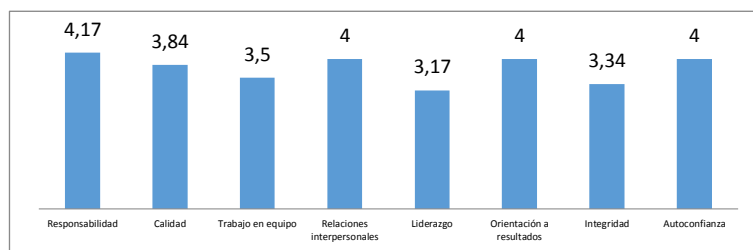
TABLA N° 33: Competencias Cardinales del Mensajero

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4,33	4	4	4	3	5	3,67	4
Autoevaluación	4	3,67	3	4	3,33	3	3	4
Total promedio	4,17	3,84	3,50	4,00	3,17	4,00	3,34	4,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 11: Competencias Cardinales del Mensajero



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Jefe de compras**

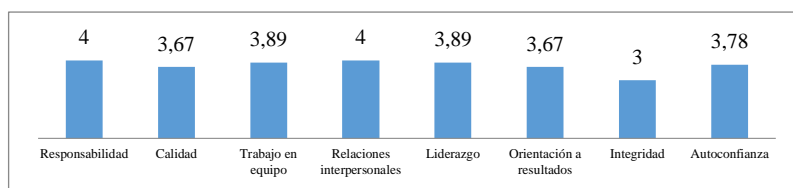
TABLA N° 34: Competencias Cardinales del Jefe de Compras

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4,33	4	4,67	4	3	3,67	4	3,67
Par	4,33	4,67	4,67	4	2,33	3,67	3,67	3,67
Subordinado	4,67	4	3,67	4	2,67	3,67	4	4,33
Autoevaluación	4	4	3	4	4	2	3,67	4
Total promedio	4,33	4,17	4	4	3	3,25	3,84	3,92

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 12: Competencias Cardinales del Jefe de Compras



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Bodeguero**

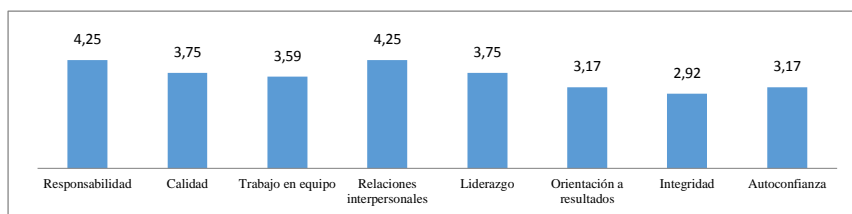
TABLA N° 35: Competencias Cardinales del Bodeguero

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4	3,33	3,67	4,33	4	2,67	3	2,33
Par	4,67	3,33	3,67	4,67	4	2,67	2	2
Subordinado	4	4,33	4	4	3	4,33	3,67	4
Autoevaluación	4,33	4	3	4	4	3	3	4,33
Total promedio	4,25	3,75	3,59	4,25	3,75	3,17	2,92	3,17

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 13: Competencias Cardinales del Bodeguero



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesis

➤ **Jefe de talento Humano**

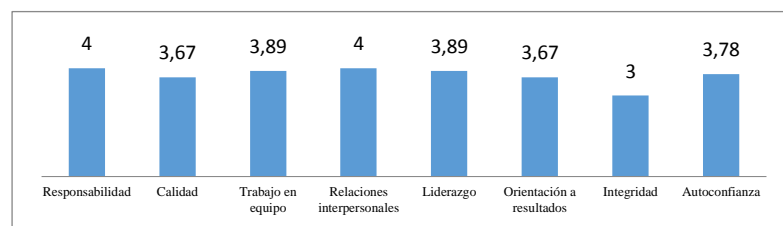
TABLA N° 36: Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4	3,33	4,33	5	4,33	4	3,67	4,33
Autoevaluación	3,67	3,33	4	4	4	4	3,67	4
Total promedio	3,84	3,33	4,17	4,50	4,17	4,00	3,67	4,17

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 14: Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Jefe de marketing**

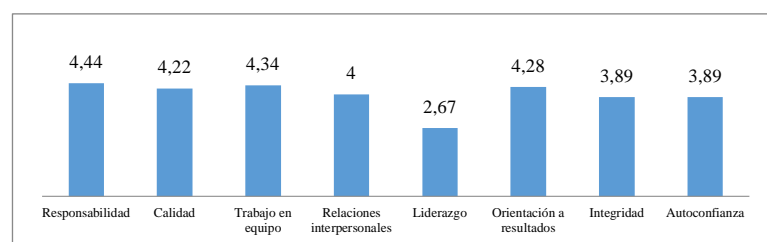
TABLA N° 37: Competencias Cardinales del Jefe de Marketing

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4,33	4	4,67	4	3	3,67	4	3,67
Subordinado	4,33	4,67	4,67	4	2,33	5,5	3,67	3,67
Autoevaluación	4,67	4	3,67	4	2,67	3,67	4	4,33
Total promedio	4,44	4,22	4,34	4,00	2,67	4,28	3,89	3,89

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 15: Competencias Cardinales del Jefe de Marketing



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Jefe de mantenimiento**

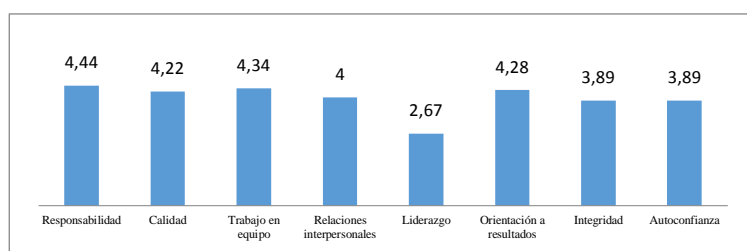
TABLA N° 38: Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4,33	4	4,67	4	3	3,67	4	3,67
Subordinado	4,33	4,67	4,67	4	2,33	5,5	3,67	3,67
Autoevaluación	4,67	4	3,67	4	2,67	3,67	4	4,33
Total promedio	4,44	4,22	4,34	4,00	2,67	4,28	3,89	3,89

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 16: Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

➤ **Operarios**

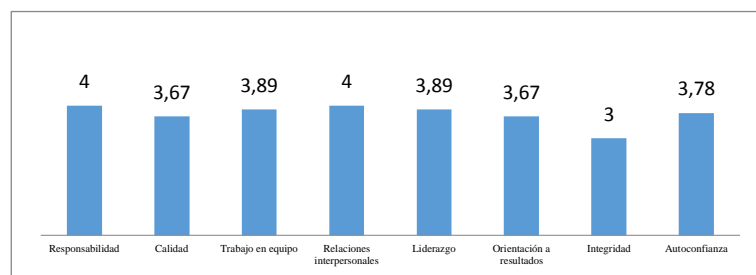
TABLA N° 39: Competencias Cardinales de los Operarios

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4	2	4,33	4	4,33	4	2,67	3,67
Par	4	4	4	4	4	3	3,67	4
Autoevaluación	4	5	3,33	4	3,33	4	2,67	3,67
Total promedio	4,00	3,67	3,89	4,00	3,89	3,67	3,00	3,78

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO N° 17: Competencias Cardinales de los Operarios



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

TABLA N° 40: Cuadro de resumen de las Competencias Cardinales

Evaluado	Calificación							
	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Orientación a resultados	Integridad	Autoconfianza
Gerente	3,15	3,35	3	3,85	3,35	3,35	3,5	2,5
Secretaria	3	3,85	3,3	3,35	2,85	3,85	3,65	3,7
Contador	2,67	3,8	2,43	3	3,67	3,1	3,53	3
Auxiliar Contable	3,15	3,15	2,85	5,15	3,85	3	2,8	3,85
Jefe de Ventas	4	3,1	3,8	2,9	3,47	3,57	3,13	3,47
Vendedores	3,1	3,1	3,03	2,97	3	3,23	3,03	3,67
Chofer	3,1	3,23	2,9	3,1	3	3,13	3	2,9
Jefe de Almacén	3,08	2,67	2,75	2,67	2,67	2,83	2,75	3,25
Despachador	3,93	3,53	3,78	4,75	4,23	4,07	3,45	3,83
Mensajero	4,17	3,84	3,5	4	3,17	4	3,34	4
Jefe de Compras	4,33	4,17	4	4	3	3,25	3,84	3,92
Bodeguero	4,25	3,75	3,59	4,25	3,75	3,17	2,92	3,17
Jefe de Talento Humano	3,84	3,33	4,17	4,5	4,17	4	3,67	4,17
Jefe de Marketing	4,44	4,22	4,34	4	2,67	4,28	3,89	3,89
Jefe de Mantenimiento	4,44	4,22	4,34	4	2,67	4,28	3,89	3,89
Operarios	4	3,67	3,89	4	3,89	3,67	3	3,78
Promedio	3,67	3,56	3,48	3,78	3,34	3,55	3,34	3,56

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las tesis

Análisis:

Como se puede observar en la tabla anterior el personal de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias cardinales del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en las competencias tales como: responsabilidad y puntualidad con un promedio de 3,67, calidad, orden y exactitud en el trabajo con un promedio de 3,56, trabajo en equipo con un promedio de 3,48 ,relaciones interpersonales con un promedio de 3,78 ,liderazgo con un promedio de 3,34 ,orientación a resultados con un promedio de 3,55 , integridad, iniciativa y flexibilidad con un promedio de 3,34 y autoconfianza con un promedio de 3,56 , debido a los resultados obtenidos recomendamos realizar capacitaciones en los mismos , ya que con el refuerzo de los temas a capacitar se mejorará el clima laboral y a la vez se optimizará el desempeño laboral de los empleados.

COMPETENCIAS

ESPECÍFICAS

➤ **Gerente**

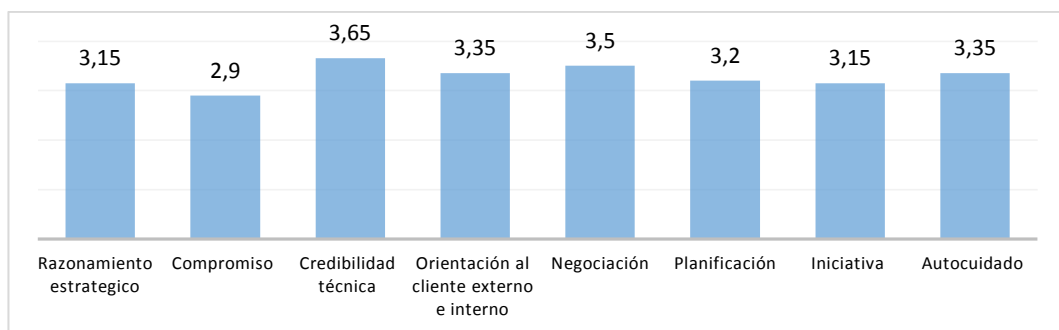
TABLA N° 41: Competencias Específicas del Gerente

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente externo e interno	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Subordinado	3	2,8	4	3,7	4	3,7	3	2,7
Autoevaluación	3,3	3	3,3	3	3	2,7	3,3	4
TOTAL	3,15	2,9	3,65	3,35	3,5	3,2	3,15	3,35

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 18: Competencias Específicas del Gerente



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el gerente de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en las competencias tales como: compromiso con un promedio de 2.9, planificación con un promedio de 3.2 e iniciativa con un promedio de 3.15.

➤ **Secretaria**

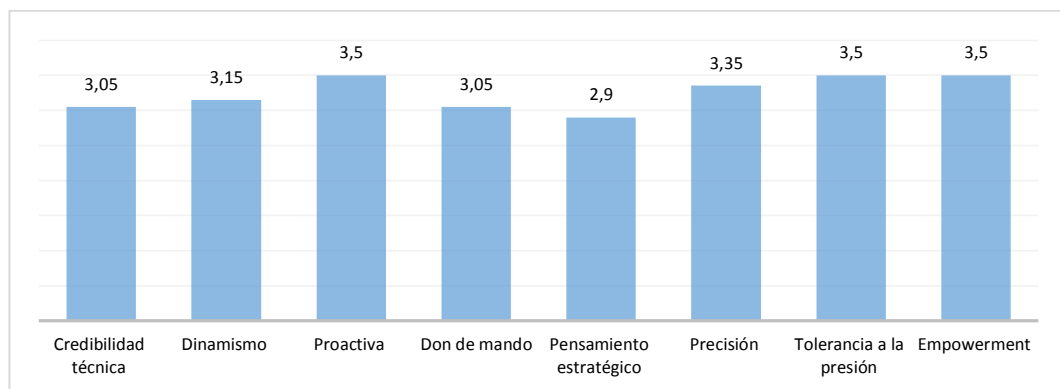
TABLA N° 42: Competencias Específicas de la Secretaria

Tipo de evaluador	Credibilidad técnica	Dinamismo	Proactiva	Don de mando	Pensamiento estratégico	Precisión	Tolerancia a la presión	Empowerment
Jefe	2,7	3,3	4	2,8	2,5	4	3,3	4
Autoevaluación	3,4	3	3	3,3	3,3	2,7	3,7	3
Total	3,05	3,15	3,5	3,05	2,9	3,35	3,5	3,5

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 19: Competencias Específicas de la Secretaria



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior la secretaria de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como: credibilidad técnica con un promedio de 3.05, pensamiento estratégico con un promedio de 2.9 y don de mando con un promedio de 3.05.

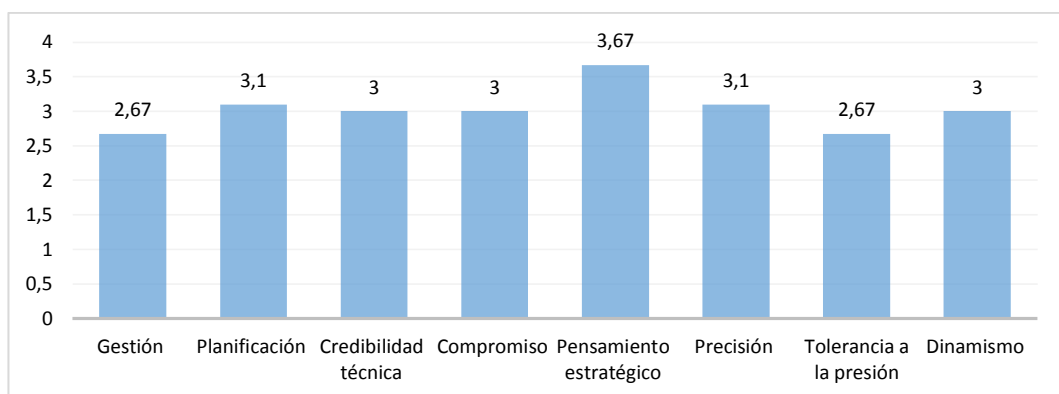
➤ **Contador**

TABLA N° 43: Competencias Específicas del Contador

Tipo de evaluador	Gestión	Planificación	Credibilidad técnica	Compromiso	Pensamiento estratégico	Precisión	Tolerancia a la presión	Dinamismo
Jefe	3	3,3	3	2	4	3,3	4	3
Subordinado	2	4	3	3	3,3	2,7	2	2
Autoevaluación	3	2	3	4	3,7	3,3	2	4
Total	2,67	3,10	3,00	3,00	3,67	3,10	2,67	3,00

Fue **Fuente:** Investigación
Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 20: Competencias Específicas del Contador



Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el contador de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como credibilidad, dinamismo y compromiso con un promedio de 3 y tolerancia a la presión con un promedio de 2.67.

➤ **Auxiliar contable**

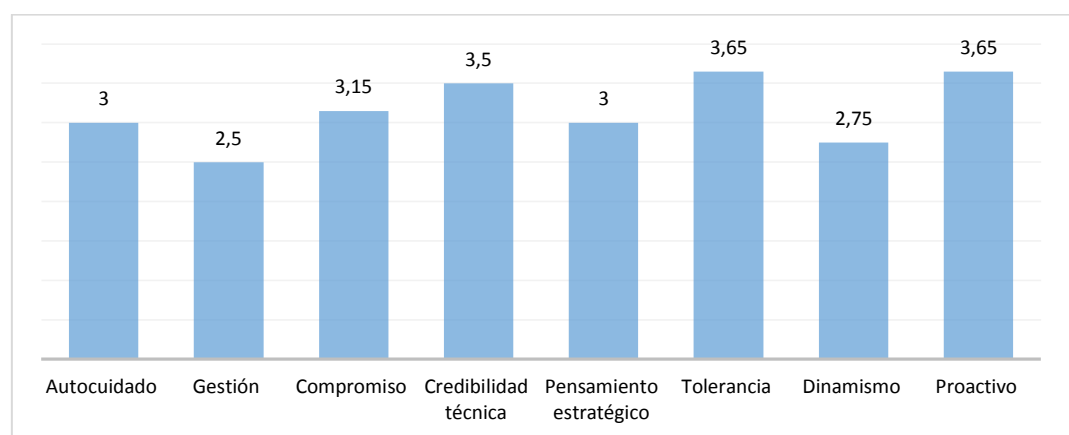
TABLA N° 44: Competencias Específicas del Auxiliar Contable

Tipo de evaluador	Autocuidado	Gestión	Compromiso	Credibilidad técnica	Pensamiento estratégico	Tolerancia	Dinamismo	Proactivo
Jefe	3,3	2	3,3	4	2	3,3	2,5	4
Autoevaluación	2,7	3	3	3	4	4	3	3,3
Total	3	2,5	3,15	3,5	3	3,65	2,75	3,65

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 21: Competencias Específicas del Auxiliar Contable



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el auxiliar contable de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como: gestión con un promedio de 2.5, dinamismo con un promedio de 2.75, pensamiento estratégico y autocuidado con un promedio de 3.

➤ **Jefe de ventas**

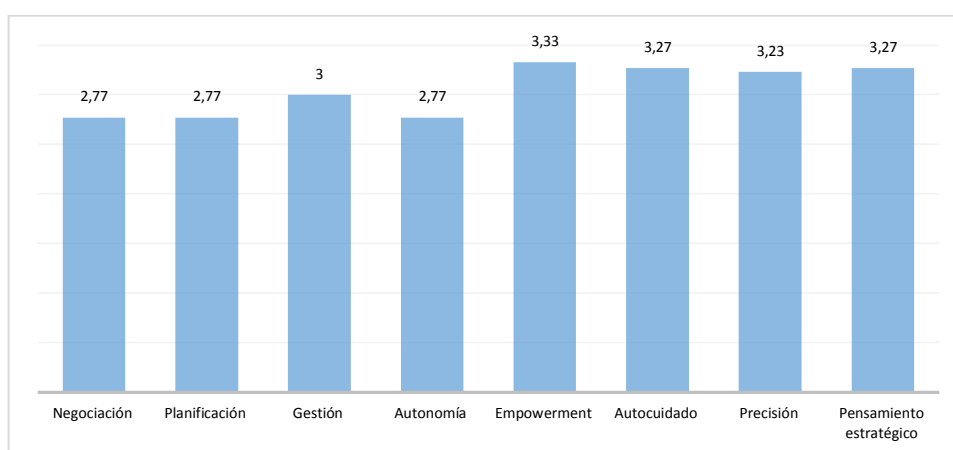
TABLA N° 45: Competencias Específicas del Jefe de Ventas

Tipo de evaluador	Negociación	Planificación	Gestión	Autonomía	Empowerment	Autocuidado	Precisión	Pensamiento estratégico
Jefe	2	3,3	4	3	3,7	4	3	3,3
Subordinado	3,3	2	3	2	3,3	3	3	2,8
Autoevaluación	3	3	2	3,3	3	2,8	3,7	3,7
Total	2,77	2,77	3,00	2,77	3,33	3,27	3,23	3,27

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 22: Competencias Específicas del Jefe de Ventas



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el Jefe de ventas de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como: negociación, planificación y autonomía con un promedio de 2.77.

➤ **Vendedores**

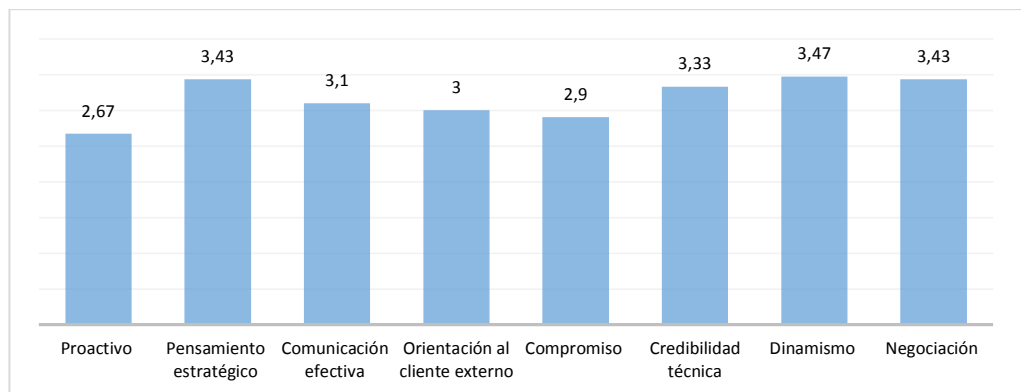
TABLA N° 46: Competencias Específicas del Vendedor

Tipo de evaluador	Proactivo	Pensamiento estratégico	Comunicación efectiva	Orientación al cliente externo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Negociación
Jefe	3,3	3,3	4,1	3	3	3,7	4	4
Par	2	3	2,2	2	3	3	3,3	3
Autoevaluación	2,7	4	3	4	2,7	3,3	3,1	3,3
Total	2,67	3,43	3,10	3,00	2,90	3,33	3,47	3,43

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 23: Competencias Específicas del Vendedor



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior los vendedores de la empresa SEMAYARI están dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como: proactivo con un promedio de 2.67, compromiso con un promedio de 2.90 e orientación al cliente externo con un promedio de 3.

➤ **Chofer**

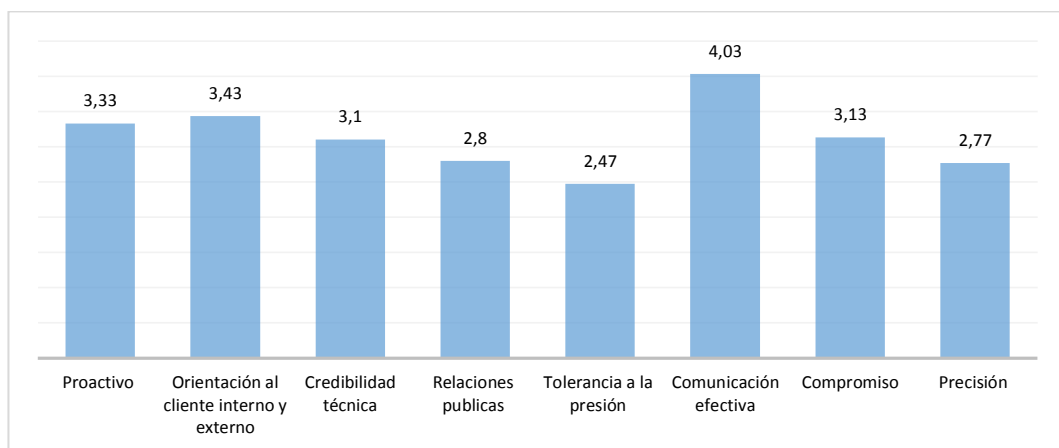
TABLA N° 47: Competencias Específicas del Chofer

Tipo de evaluador	Proactivo	Orientación al cliente interno y externo	Credibilidad técnica	Relaciones publicas	Tolerancia a la presión	Comunicación efectiva	Compromiso	Precisión
Jefe	4	4	3	2,7	3,3	4	2	2
Par	2	3	3,3	3,7	2,1	4,1	3,7	3
Autoevaluación	4	3,3	3	2	2	4	3,7	3,3
Total	3,33	3,43	3,10	2,80	2,47	4,03	3,13	2,77

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 24: Competencias Específicas del Chofer



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior los choferes de la empresa SEMAYARI están dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como: relaciones públicas con un promedio de 2.80, tolerancia a la presión con un promedio de 2.47 y credibilidad técnica con un promedio de 3.10.

➤ **Jefe de almacén**

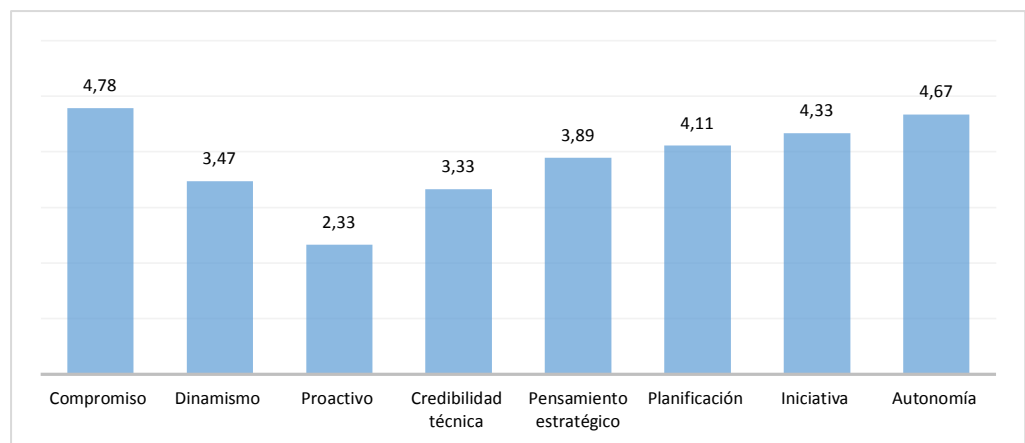
TABLA N° 48: Competencias Específicas del Jefe de Almacén

	Compromiso	Dinamismo	Proactivo	Credibilidad técnica	Pensamiento estratégico	Planificación	Iniciativa	Autonomía
Jefe	5	3,4	3	4	4	4,33	4	5
Subordinado	5	3	4,,33	2	3,67	5	5	4
Autoevaluación	4,33	4	4	4	4	3	4	5
Total promedio	4,78	3,47	2,33	3,33	3,89	4,11	4,33	4,67

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 25: Competencias Específicas del Jefe de Almacén



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos el Jefe de almacén de la empresa SEMAYARI se encuentra dentro de los rangos con un puntaje apropiado en las competencias específicas pues que las mismas pueden ser mejor, teniendo un porcentaje mínimo del 2.33 en proactivo y credibilidad técnica con un promedio de 3.33 las cuales debemos trabajar en las mismas.

➤ **Despachador**

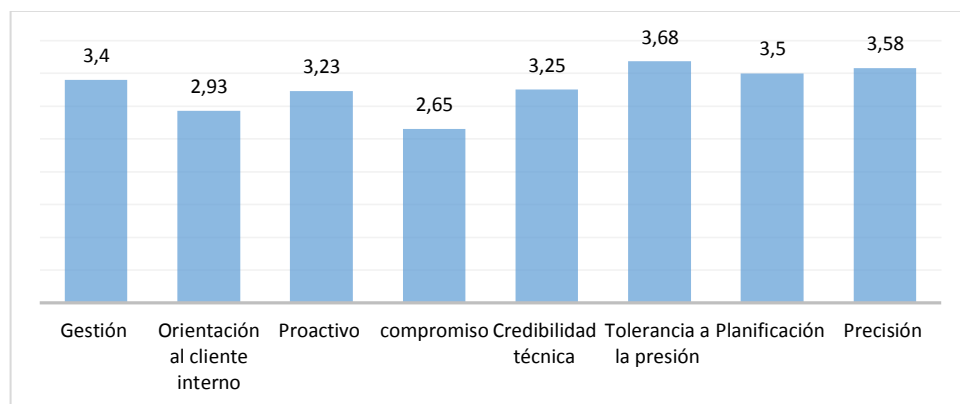
TABLA N° 49: Competencias Específicas del Despachador

Tipo de evaluador	Gestión	Orientación al cliente interno	Proactivo	compromiso	Credibilidad técnica	Tolerancia a la presión	Planificación	Precisión
Jefe	3,3	3	3,3	2	3,3	3,7	4	3
Par	4	3	3	3	3,7	3,3	4	3,3
Subordinado	3	2	2,6	2,6	3	3,7	3	4
Autoevaluación	3,3	3,7	4	3	3	4	3	4
Total	3,4	2,93	3,23	2,65	3,25	3,68	3,50	3,58

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 26: Competencias Específicas del Despachador



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior los despachadores de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como: orientación al cliente interno arrojó los resultados del 2.93 y compromiso que tuvo como el 2.65.

➤ Mensajero

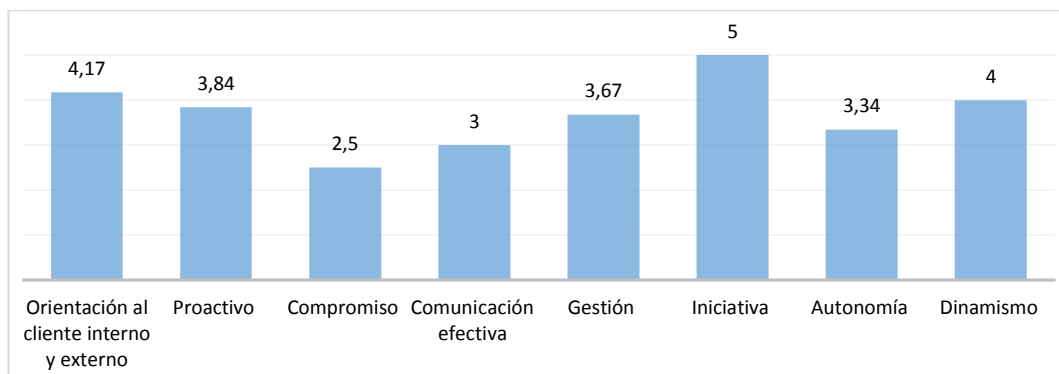
TABLA N° 50: Competencias Específicas del Mensajero

Tipo de evaluador	Orientación al cliente interno y externo	Proactivo	Compromiso	Comunicación efectiva	Gestión	Iniciativa	Autonomía	Dinamismo
Jefe	4,33	4	3	3	3	5	3,67	4
Autoevaluación	4	3,67	2	4	4,33	4	3	4
Total promedio	4,17	3,84	2,50	3	3,67	5	3,34	4

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 27: Competencias Específicas del Mensajero



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el mensajero de la empresa SEMAYARI está dentro del rango de un puntaje adecuado en su evaluación es decir que las competencias específicas del mismo se pueden mejorar, para lo cual es recomendable poner mayor énfasis en los temas tales como: compromiso con un promedio de 2.77 y comunicación efectiva con un promedio de 3.

➤ **Jefe de compras**

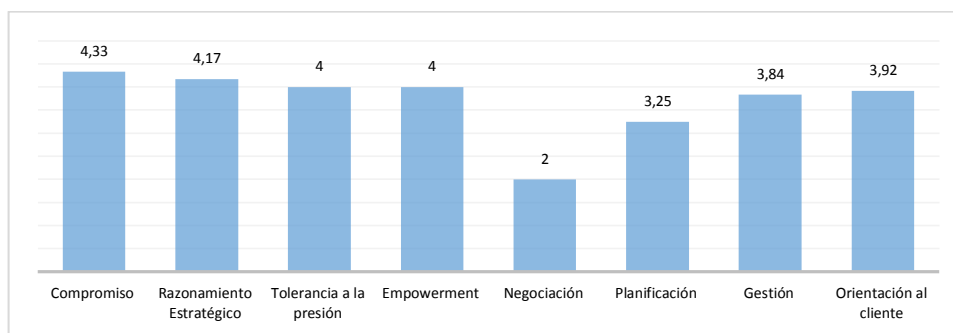
TABLA N° 51: Competencias Específicas del Jefe de compras

Tipo de evaluador	Compromiso	Razonamiento Estratégico	Tolerancia a la presión	Empowerment	Negociación	Planificación	Gestión	Orientación al cliente
Jefe	4,33	4	4,67	4	3	3,67	4	3,67
Par	4,33	4,67	4,67	4	2	3,67	3,67	3,67
Subordinado	4,67	4	3,67	4	1	3,67	4	4,33
Autoevaluación	4	4	3	4	2	2	3,67	4
Total promedio	4,33	4,17	4	4	2	3,25	3,84	3,92

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 28: Competencias Específicas del Jefe de compras



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

La mayoría de las competencias específicas fueron señaladas de forma positiva las mismas que se encuentran en el rango de un puntaje adecuado en su evaluación, pero cabe señalar que existe una inconsistencia en negociación puesto que arrojó un promedio de 2.

➤ **Bodegueros**

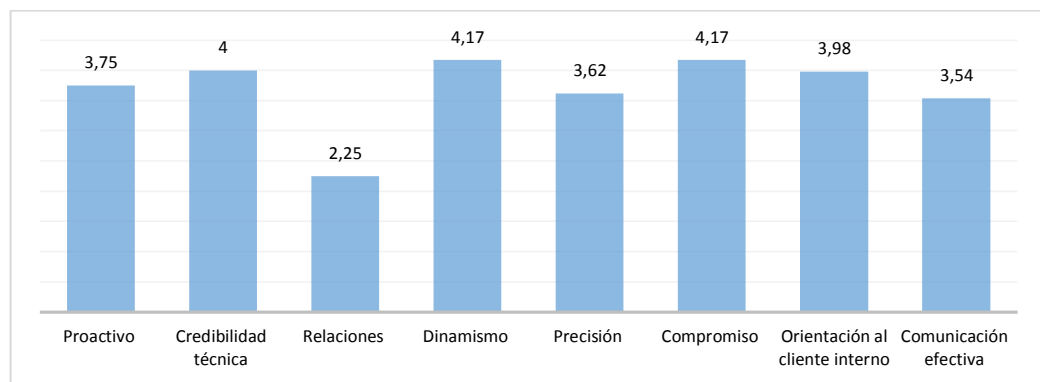
TABLA N° 52: Competencias Específicas de Bodegueros

Tipo de evaluador	Proactivo	Credibilidad técnica	Relaciones	Dinamismo	Precisión	Compromiso	Orientación al cliente interno	Comunicación efectiva
Jefe	3	4	3	5	3,67	3,67	3,67	3,67
Par	3,67	3	2	4	3,87	3,67	4	3,67
Subordinado	4	5	2	4	3,67	4,33	4,25	3,67
Autoevaluación	4,33	4	2	3,67	3,25	5	4	3,15
Total promedio	3,75	4,00	2,25	4,17	3,62	4,17	3,98	3,54

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 29: Competencias Específicas de Bodegueros



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior los bodegueros de la empresa SEMAYARI se encuentran en los rangos moderados, pero debemos tomar en cuenta que obtuvimos el resultado del 2.25 puesto que a menudo ellos tienen una deficiencia en relaciones públicas la cual es una debilidad para la organización y debemos capacitar en este ámbito.

➤ **Jefe de Talento Humano**

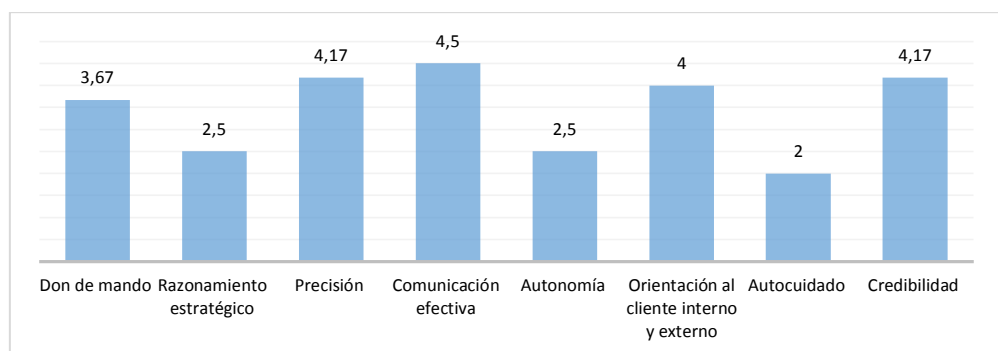
TABLA N° 53: Competencias Específicas del jefe de Talento Humano

Tipo de evaluador	Don de mando	Liderazgo	Precisión	Comunicación efectiva	Autonomía	Orientación al cliente interno y externo	Autocuidado	Credibilidad
Jefe	3,67	3	3,33	5	2	4	2	4,33
Autoevaluación	3,67	2	5	4	3	4	2	4
Total promedio	3,67	2,50	4,17	4,50	2,50	4,00	2,00	4,17

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesis

GRÁFICO N° 30: Competencias Específicas del jefe de Talento Humano



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesis

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el Jefe de Talento Humano de la empresa SEMAYARI se encuentra en un rango moderado en algunas competencias, pero debemos trabajar en las que se encuentran de déficits que cuando una acción no da resultados busca un plan alternativo debido que arroja 2.50 en razonamiento estratégico y autonomía, autocuidado con un promedio de 2.

➤ **Jefe de Marketing**

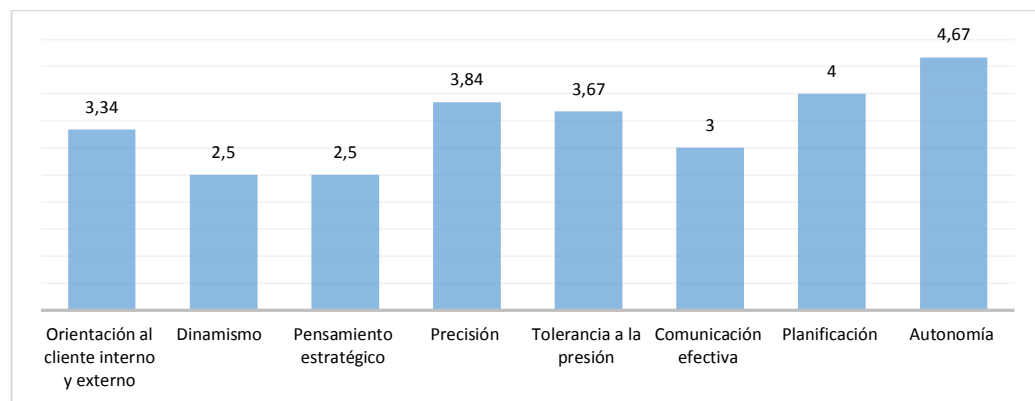
TABLA N° 54: Competencias Específicas del Jefe de Marketing

Tipo de evaluador	Orientación al cliente interno y externo	Dinamismo	Pensamiento estratégico	Precisión	Tolerancia a la presión	Comunicación efectiva	Planificación	Autonomía
Jefe	3,67	3	2	4	4	3	4	4,33
Autoevaluación	3	5	3	3,67	3,33	3	4	5
Total promedio	3,34	2,50	2,50	3,84	3,67	3,00	4,00	4,67

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 31: Competencias Específicas del Jefe de Marketing



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS

Como se puede observar en el grafico anterior el Jefe de Marketing de la empresa SEMAYARI nos muestra que las competencias específicas se encuentran en un rango moderado, pero hay déficits en algunas como son en el dinamismo y pensamiento estratégico que obtuvimos el 2.50 los mismo que se debe trabajar para mejorar ya que es primordial para la organización.

➤ **Jefe de Mantenimiento**

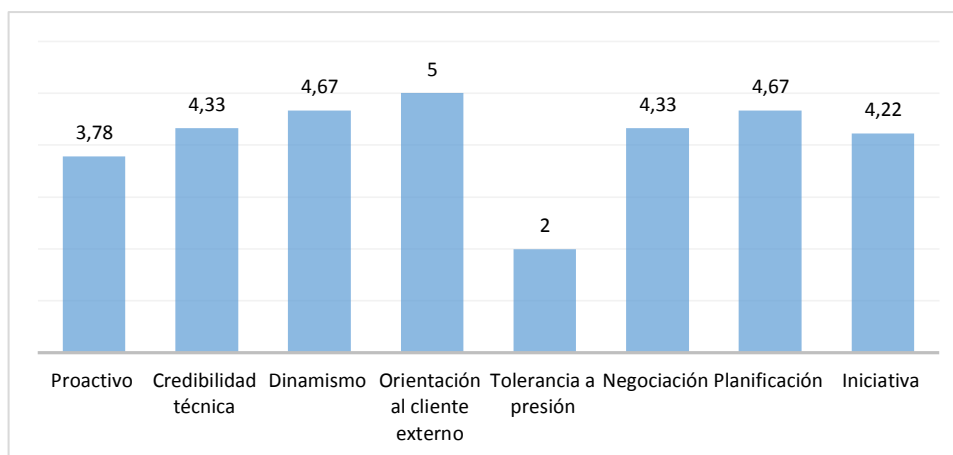
TABLA N° 55: Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento

Tipo de evaluador	Proactivo	Credibilidad técnica	Dinamismo	Orientación al cliente externo	Tolerancia a presión	Negociación	Planificación	Iniciativa
Jefe	4	4	5	5	2	5	4	5
Subordinado	3,33	4	5	5	2	4	5	3,67
Autoevaluación	4	5	4	5	2	4	5	4
Total promedio	3,78	4,33	4,67	5,00	2,00	4,33	4,67	4,22

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO N° 32: Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS

Se determinó que existe una gran semejanza en las respuesta puesto que el Jefe de Mantenimiento es el primordial para la empresa SEMAYARI puesto que mencionaron que es una persona con mucho conocimiento en el área, pero en los resultados obtuvimos el 2 en el que tenemos un inconveniente en la tolerancia a la presión.

➤ **Operarios**

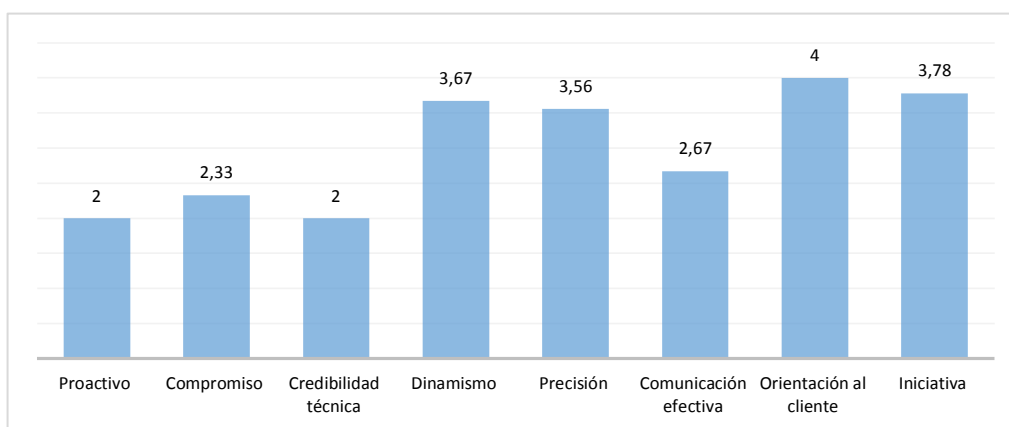
TABLA N° 56: Competencias Específicas de Operarios

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	2	2	2,67	4	4	3	4,33	4,33
Par	2	3	2	3,67	4	3	4	3,67
Autoevaluación	2	3	2	3,33	2,67	2	3,67	3,33
Total promedio	2,00	2,33	2	3,67	3,56	2,67	4	3,78

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesisistas

GRÁFICO N° 33: Competencias Específicas de Operarios



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Tesisistas

ANÁLISIS

Se determinó que los operarios de la empresa SEMAYARI se encuentran en un rango moderado de las competencias específicas, mientras que existen algunas anomalías como son credibilidad técnica y proactividad con un promedio de 2, y la comunicación efectiva con un promedio de 2.67.

3.1.4.6. Retroalimentación

La retroalimentación se debe realizar de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado ya que ayudará a crecer profesionalmente y sobre todo personalmente la cual nos permitirá a valorar los puntos positivos y reducir puntos negativos de los trabajadores y el proceso de la evaluación es muy laborioso, la manera como se presenta influye mucho en la reacción y aceptación de las personas evaluadas.

3.1.4.7. Plan de Desarrollo

Al terminar el proceso de evaluación de 360° se debe realizar planes de crecimiento que ayude a los trabajadores de la empresa SEMAYARI en las cuales les permita desarrollar sus competencias cardinales (habilidades, valores) y sus competencias específicas (conocimientos). Cualquiera de estas competencias puede ser modificada pero si los trabajadores ponen de su parte y exista actitud, para ello se plantean conclusiones como planes de desarrollo para el mejoramiento del equipo de trabajo de la empresa SEMAYARI.

3.1.4.7.1. Introducción

El plan de acción de talento humano, tiene un fin implícito de crear o potenciar las competencias que un puesto de trabajo requiere. Este programa constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las prioridades de capacitación que los empleados necesitan. Este permitir que los empleados brinden lo mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos institucionales como: Elevar el rendimiento laboral, mejorar el servicio, la moral y el ingenio del colaborador.

3.1.4.7.2. Objetivo

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución; brindando oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador pueda ser considerado, modificando sus actitudes y aptitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más aceptable a las acciones de gestión.

3.1.4.7.3. Políticas

- a) Realizar al menos una vez al año un diagnóstico previo que identifique las necesidades de capacitación del personal.
- b) Todas las personas que laboran en la empresa SEMAYARI deben de recibir al menos una capacitación anual para ejercer las labores del puesto y lograr con ella una mayor productividad y eficiencia.
- c) El personal encargado de impartir cualquier tipo de capacitación debe contar con los conocimientos y experiencia necesaria en el área
- d) El Personal estará obligado a recibir las capacitaciones
- f) Buscar la manera de que todo el personal a capacitar participe activamente en la misma.

3.1.4.7.4. Estrategias

- a) Impulsar talleres de simulación y demostración para una mejor ejecución de sus responsabilidades proporcionando al trabajador oportunidades de desarrollo personal en su cargo actual o futuros.

b) Buscar la eficiencia de los programas de capacitación a través del desarrollo de trabajos prácticos rutinarios en el cual busque elevar el rendimiento de aquellos empleados que poseen muchos años de experiencia.

c) Realizar exposiciones generales cada mes para fomentar la participación de los empleados a fin de involucrarlos en la búsqueda de soluciones de los problemas institucionales.

3.1.4.7.5. Determinación de recursos de apoyo al modelo de evaluación 360 grados

A continuación se detallan los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo.

- **Recursos Humanos.**

Para la realización del modelo de evaluación 360 grados es indispensable que el recurso humano involucrado sea calificado para el desarrollo de estas actividades, ya que este será el encargado de la logística y de controlar el cumplimiento de los procesos establecidos en el manual igualmente en las políticas; para lograr una eficiente implementación del modelo de evaluación del desempeño.

- **Recursos Materiales.**

Para la implementación del modelo es necesario contar con los recursos básicos, tales como: equipos computacionales, fotocopidora, local para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que pueden utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

- **Recursos Financieros.**


Para llevar a cabo este proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta, a través de

las actividades (talleres de simulación, programas de capacitación, etc.) que se pretenden realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la corporación para la realización de dicho modelo.

3.1.4.7.6. Responsables de la Implementación del Modelo

Los responsables directos de implementar el modelo de evaluación 360 grados será el personal del departamento de talento humano en conjunto con el comité directivo evaluador, ellos tendrán la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario valiéndose de la ayuda y apoyo de la alta dirección.

TABLA N° 57: Capacitación para la Empresa SEMAYARI

 PLAN DE DESARROLLO DE LA EMPRESA SEMAYARI				
Competencias a desarrollar	Beneficiarios	Acciones	Responsables	Costo
Liderazgo	Todo el personal de la empresa SEMAYARI	Seminario taller sobre desarrollo del personal (Juego de roles, simulaciones, aprendizaje programado) Actividades recreativas y culturales	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$930.00
Integridad, iniciativa y flexibilidad				
Calidad , orden y exactitud en el trabajo				
Trabajo en equipo				
Autoconfianza				
Orientación a resultados				
Proactivo	Vendedores , jefe de almacén , operarios	Capacitación en el trabajo	Jefe de Talento Humano	\$200.00
Compromiso	Gerente, contador, Vendedores, Despachador, Mensajero	Capacitación en el trabajo	Jefe de Talento Humano	\$350.00
Credibilidad técnica	Secretaria , contador, Chofer, , jefe de almacén, operarios	Capacitación preventiva	Jefe de Talento Humano	\$ 650.00
Dinamismo	Contador, Auxiliar contable, jefe de marketing	Integración del personal Actividades recreativas y culturales	Jefe de Talento Humano	\$ 550.00

Don de mando	Secretaria	Capacitación correctiva	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$150.00
Razonamiento estratégico	Jefe de talento humano	Capacitación de inducción	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$200.00
Pensamiento estratégico	Secretaria, Auxiliar contable, jefe de marketing	Capacitación correctiva	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$380.00
Relaciones publicas	Chofer, Bodeguero	Seminario sobre emprendimiento		\$75.00
Tolerancia a la presión	Contador, Chofer , Jefe de mantenimiento	Integración del personal Actividades recreativas y culturales	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$ 100.00
Comunicación efectiva	Mensajero, operarios	Integración del personal Actividades recreativas y culturales	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$ 120.00
Negociación	Jefe de ventas, Jefe de compras	Seminario taller sobre desarrollo del personal (Juego de roles, simulaciones, aprendizaje programado)	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$220.00
Planificación	Gerente, Jefe de ventas	Seminario taller sobre desarrollo del personal (Juego de roles, simulaciones, aprendizaje programado)	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$500.00

Gestión	Auxiliar contable	Seminario taller sobre desarrollo del personal (Juego de roles, simulaciones, aprendizaje programado)	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$320.00
Iniciativa	Gerente	Capacitaciones gerenciales	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$230.00
Autonomía	Jefe de ventas, Jefe de talento humano	Seminario sobre emprendimiento	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$270.00
Autocuidado	Auxiliar contable Jefe de talento humano	Orientación psicológica	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$120.00
Orientación al cliente externo e interno	Vendedores, Despachador	Seminario taller sobre desarrollo del personal (Juego de roles, simulaciones, aprendizaje programado) Actividades recreativas y culturales	Gerente, Jefe de Talento Humano	\$160.00
TOTAL				\$5525.00

Fuente: Investigación

Elaborador por: Las Tesistas

3.1.5 CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis de sensibilización planteado por Martha Alles y que se efectúa en la empresa se comprobó que la empresa tiene un manual de funciones que no está estructurado de acuerdo a la necesidad administrativa. Actualmente, se conoce de manera verbal, cuales son las obligaciones y responsabilidades en el área de trabajo, sin embargo, el contar con este manual podría ayudar a priorizar de mejor manera las actividades y competencias que son importantes para un mejor rendimiento.
- En la actualidad la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano; la aplicación de esta técnica dentro de una organización, se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo a los directivos observar a sus colaboradores para detectar las fortalezas y debilidades y, de ser el caso, tomar decisiones referentes para mejorar el desempeño.
- De la investigación se desprende que la empresa SEMAYARI puede mejorar significativamente su desempeño al implementar un modelo de evaluación donde el colaborador pueda ser atendido, y a la vez la institución sea más competitiva ofreciendo un servicio de calidad teniendo personas especializadas que brinden un mejor servicio.
- De acuerdo a lo planteado anteriormente para la investigación aplicamos el modelo de evaluación 360° por competencias, la cual nos ayudó a detectar falencias en las competencias que poseen cada uno de los colaboradores de la empresa SEMAYARI.

3.1.6 RECOMENDACIONES

- Diagnosticar los distintos puestos de trabajo existentes en la entidad mediante el manual de funciones ya que en la actualidad existe numerosas instituciones que dejan pasar por alto la aplicación de políticas concretas en temas concernientes a la evaluación del personal, en general se piensa que esto no afecta a las áreas de trabajo, pero no se toma en cuenta que se trata de una herramienta valiosa, adecuada y pertinente para evaluar la satisfacción de los colaboradores con las actividades que realizan.
- Establecer como criterios básicos las competencias, destrezas y habilidades básicas para un puesto y que las mismas sean tomadas en consideración, como referencia en evaluaciones futuras, ya que son de gran trascendencia para evaluar el desempeño; encontrando debilidades y fortalezas del personal evaluado que permita de esta manera tomar medidas correctivas para el éxito de su desempeño.
- Realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de obtener información relevante para tomar medidas correctivas de las fallas que se puedan estar presentando dentro de la Institución.
- Lo más importante de toda organización es tener empleados y clientes satisfechos, por lo que se recomienda a los directivos aplicar un plan de capacitación, fomentar charlas interactivas sobre relaciones humanas, liderazgo u otras áreas relevantes, con la finalidad de motivar a los colaboradores para que estos ofrezcan una atención de calidad y un servicio competitivo.

3.1.7 BIBLIOGRAFÍA

CITADA

- ALLES, Martha. (2011). Modelo de EVALUACIÓN 360 (3ra Ed). Mexico: Granica.
- BORDON, Bull. (2012). Desempeño por competencias. (4ta Ed) Guatemala: Iberoamérica.
- CHIAVENATO, Idalberto . (2002). Administracion de recursos humanos. (2da Ed) Mexico: S.A de C.V.
- COULTER, Mary & ROBBINS Stephen. (2012). Administration. (2da Ed) México: Pearson.
- JÉRICO, Pilar. (2010). Recursos Humanos. (4ta Ed) Colombia: McGraw Hill.
- REYES, Agustín. (2012). Administración Moderna. (5ta Ed) España: LID.
- FARIAS, Jorge. (2011). Gestión de Talento Humano. (2da Ed) España: ESIC.
- VALENCIA,Marino (2011).Creatividad y retos para la gestion del talento humano (4ª.ed).Colombia:Mc Graw Hill.
- RIOS Ricardo (2011). El Talento Humano en los sistemas de gestion (4ª.ed). España: ESIC.
- CUESTA, Armando (2013).Gestión del Talento Humano y del conocimineto (2ª.ed). Colombia:Mc Graw Hill
- Sanchez Gonzalo (2012).Direccion y gestion de Recursos Humanos (6ª.ed). Mexico

CONSULTADAS

- ALCAIDE Juan (2010) Gestión de Talento Humano. ESIC Editorial Madrid España.
- ALCAIDE Juan (2015) .Admiración .Segunda edición ESIC Editorial Madrid España.

- CISNEROS, Andrés (2012) .Evaluación por competencias. Primera Edición Bogotá ECOE Ediciones.
- DONNELLY, Iván. 1998. Administración de empresas. S.l.: Addison Wesley, 1998.
- GARCIA, Fernando (2010). Administración de las pequeñas Empresas S.L primera edición Madrid – España.
- GÓMEZ Ramón (2013). Administración por recursos. Perspectivas del mercado México edición Laura Milena editorial la zoonas.
- HERNÁNDEZ Checa Mayra Alejandra (2013) Administración. Ecuatoriano Quito.
- HICKS Herbert y GULLETT Cray. 1997. Administración. Sl: Continental, 1997.
- KOONTZ Harold y WEINRICH Heinz. 2002. Administración: Una Perspectiva Global. México: Mc. Graw Hill, 2002.
- KOTLER, Philip (2010) .Proceso de la Administración. Edición LID editorial Cartagena.
- MELLER, Patricio (2011) .Desempeño Laboral. Universitarios, el problema no es el lucro es el mercado editorial UQBAR.
- MISIEGO, Francisco (2012). Talento Humano. Segunda edición editorial RASCHE Madrid España.
- PISA, Franco (2012) Factores del Desempeño Laboral, Edición 2012 ministerio de educación cultura y deporte.


VIRTUAL

- Gan Federico (2013) Evaluación del desempeño individual: Recuperado 17h23 12/11/2015<http://inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-la-EVALUACIÓN-360o/>.
- Martínez Carmen (2011) Evaluación del rendimiento. Recuperado 18h20 01/01/2016 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420770003.ecuador.com.html>.

- Burbano Andrés (2012) Gerencia del Talento Humano. Recuperado 18h20 11/12/2015 http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-EVALUACIÓN-de-360-grados--EVALUACIÓN-integral-del-desempeno.html.
- REVISTA LIDERES. 2015. GOOGLE. [En línea] 24 de MARZO de 2015. <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>.
- VERONICA PEREZ & XIMENA SILVA. 2013. GOOGLE. [En línea] 2013. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3540/1/TESIS.pdf>.

ANEXOS

Test de la Evaluación 360°

		FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°														
Nombre:																
Departamento:		Gerencia														
Puesto:		Gerente														
Fecha:																
Puesto del evaluador:		Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación											
Indicaciones: <ol style="list-style-type: none"> Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión. 																
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">A Siempre</td> <td style="padding: 5px;">B Casi Siempre</td> <td style="padding: 5px;">C Algunas Veces</td> <td style="padding: 5px;">D Casi Nunca</td> <td style="padding: 5px;">E Nunca</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>		A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca	5	4	3	2	1					
A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca												
5	4	3	2	1												
6. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.																
Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.																
COMPETENCIAS CARDINALES																
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación									
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.															
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.															
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.															
Promedio competencia																
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación									
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.															
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.															
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.															
Promedio competencia																
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación									
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.															
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.															
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.															
Promedio competencia																
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación									
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los															

	demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Liderazgo						
2	Compromiso						
3	Credibilidad técnica						
4	Orientación al cliente externo						
5	Negociación						
6	Planificación						
7	Iniciativa						
8	Autocuidado						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	GERENCIA			
Puesto:	Secretaria			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						

Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Credibilidad técnica						
2	Dinamismo						
3	Proactivo						
4	Don de mando						
5	Pensamiento estratégico						
6	Precisión						
7	Tolerancia a la presión						
8	Empowerment						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento Financiero			
Puesto:	Contador			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación

1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Gestión						
2	Planificación						
3	Credibilidad técnica						
4	Compromiso						
5	Pensamiento estratégico						
6	Precisión						
7	Tolerancia a la presión						
8	Dinamismo						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento Financiero			
Puesto:	Auxiliar contable			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						

Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Autocuidado						
2	Gestión						
3	Compromiso						
4	Credibilidad técnica						
5	Pensamiento estratégico						
6	Tolerancia						
7	Dinamismo						
8	Proactiva						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento Comercial			
Puesto:	Jefe de ventas			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						

Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificació n
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificació n
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificació n
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificació n
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificació n
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificació n
1	Negociación						
2	Planificación						
3	Gestión						
4	Autonomía						
5	Empowerment						
6	Autocuidado						
7	Precisión						
8	Pensamiento estratégico						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento Comercial			
Puesto:	Vendedor (a)			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						

Promedio competencia

CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						

Promedio competencia

TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						

Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Proactivo						
2	Pensamiento estratégico						
3	Comunicación efectiva						
4	Orientación al cliente externo						
5	Compromiso						
6	Credibilidad técnica						
7	Dinamismo						
8	Negociación						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento Comercial			
Puesto:	Chofer			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						

Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Proactivo						
2	Orientación al cliente interno y externo						
3	Relaciones publicas						
4	Tolerancia a la presión						
5	Comunicación efectiva						
6	Compromiso						
7	Precisión						
8	Credibilidad técnica						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento de Operaciones			
Puesto:	Jefe de almacén			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						

Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Compromiso						
2	Dinamismo						
3	Proactivo						
4	Credibilidad técnica						
5	Pensamiento estratégico						
6	Planificación						
7	Iniciativa						
8	Autonomía						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento de Operaciones			
Puesto:	Despachador			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a						

	los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Gestión						
2	Orientación al cliente interno						
3	Proactivo						
4	Compromiso						
5	Credibilidad técnica						
6	Tolerancia a la presión						
7	Planificación						
8	Precisión						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°



Nombre:					
Departamento:		Departamento de Operaciones			
Puesto:		Mensajero			
Fecha:					
Puesto del evaluador:		Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A	B	C	D	E
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES							
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						

3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Orientación al cliente interno y externo						
2	Proactivo						
3	Compromiso						
4	Comunicación efectiva						
5	Gestión						
6	Iniciativa						
7	Autonomía						
8	Dinamismo						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°



Nombre:				
Departamento:	Departamento de Importaciones y Administración			
Puesto:	Jefe de Compras			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						

2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Compromiso						
2	Liderazgo						
3	Tolerancia a la presión						
4	Empowerment						
5	Negociación						
6	Planificación						
7	Gestión						
8	Orientación al cliente interno y externo						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°



Nombre:				
Departamento:	Departamento de Importaciones y Administración			
Puesto:	Bodeguero			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						

3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Proactivo						
2	Credibilidad técnica						
3	Relaciones						
4	Dinamismo						
5	Precisión						
6	Compromiso						
7	Orientación al cliente interno						
8	Comunicación efectiva						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							



FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

Nombre:				
Departamento:	Departamento de Talento Humano			
Puesto:	Jefe Talento Humano			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A	B	C	D	E
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						

3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Don de mando						
2	Liderazgo						
3	Precisión						
4	Comunicación efectiva						
5	Autonomía						
6	Autocuidado						
7	Orientación al cliente interno y externo						
8	Credibilidad						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°



Nombre:				
Departamento:	Departamento de Marketing			
Puesto:	Jefe de Marketing			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Esta es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						

3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Orientación al cliente interno y externo						
2	Dinamismo						
3	Pensamiento estratégico						
4	Precisión						
5	Tolerancia a la presión						
6	Comunicación efectiva						
7	Planificación						
8	Autonomía						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°



Nombre:				
Departamento:	Departamento de Mantenimiento			
Puesto:	Jefe de Mantenimiento			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						

3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Proactivo						
2	Credibilidad técnica						
3	Dinamismo						
4	Orientación al cliente externo						
5	Tolerancia a presión						
6	Negociación						
7	Planificación						
8	Iniciativa						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°



Nombre:				
Departamento:	Departamento de Mantenimiento			
Puesto:	Operario de Mantenimiento			
Fecha:				
Puesto del evaluador:	Jefe	Par	Subordinado	Autoevaluación

Indicaciones:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.
- Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

A Siempre	B Casi Siempre	C Algunas Veces	D Casi Nunca	E Nunca
5	4	3	2	1

- A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y Autoevaluación.

Importante: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Estas es la única forma de asegurar que los resultados servirán para proponer estrategias hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIAS CARDINALES

RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud posible hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.						
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias.						
Promedio competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.						
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado.						
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas.						
Promedio competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.						
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.						
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.						
Promedio competencia							
RELACIONES INTERPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.						
2	Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.						

3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.						
Promedio competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos.						
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores.						
3	Apoya los resultados que presentan altos estándares para los demás.						
Promedio competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea instrucciones y conocimientos adquiridos						
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas.						
3	Mantiene contacto con el Subordinado interno o externo aun después de resuelto el problema para medir su satisfacción.						
Promedio competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes						
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Ante el fracaso no se da por vencido						
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema						
3	Recibe las críticas en forma constructiva						
Promedio competencia							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Proactivo						
2	Compromiso						
3	Credibilidad técnica						
4	Dinamismo						
5	Precisión						
6	Comunicación efectiva						
7	Orientación al cliente						
8	Iniciativa						
Promedio competencias ESPECÍFICAS							